



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di
Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di laurea

**Lo smart working nell'era Covid-19:
I cambiamenti indotti dalla trasformazione digitale nelle
modalità di lavoro e di esercizio della leadership**

Relatrice

Ch. Prof.ssa Sara Bonesso

Laureanda

Aurora Zambolin

Matricola 863499

Anno Accademico

2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO PRIMO.....	6
1.1 PERCHÉ STA DIVENTANDO RILEVANTE LO SPAZIO NEL CONTESTO LAVORATIVO?	6
1.2 SMART WORKING: VARIE DEFINIZIONI DEL CONCETTO	8
1.3 I QUATTRO PILASTRI DELLO SMART WORKING.....	11
1.3.1 Collaborazione e comunicazione.....	11
1.3.2 Flessibilità.....	12
1.3.3 Responsabilizzazione.....	13
1.3.4 Valorizzazione talenti e innovazione	14
1.4 QUADRO NORMATIVO.....	15
1.5 DIFFUSIONE SMART WORKING IN ITALIA E IN EUROPA	22
1.6 RILEVANZA DEL WORK LIFE BALANCE.....	24
1.7 WELFARE AZIENDALE	26
1.8 LO SMART WORKING PUO' ESSERE UNA MISURA DI WELFARE?	28
1.9 CRITICITA' IN MANCANZA DI WORK LIFE BALANCE.....	30
1.10 IMPATTI POSITIVI E NEGATIVI DELLO SMART WORKING	31
1.10.1 Effetti dello smart working nell'economia	31
1.10.2 Effetti dello smart working sull'ambiente.....	33
1.10.3 Impatto dello smart working sulla socialità.....	36
1.11 SMART WORKING E PANDEMIA (FOCUS SULLE DONNE).....	38
1.12 DONNE: PROBLEMI CON LO SMART WORKING E SOLUZIONE PER L'INCLUSIVITA' DI GENERE.....	41
1.13 SMART WORKING IMPLICA CAMBIAMENTO E DIGITALIZZAZIONE.....	44
CAPITOLO SECONDO.....	50
2.1 TECNOLOGIA COME PARTNER DEL CAMBIAMENTO O VICEVERSA?.....	50
2.2 TRASFORMAZIONE DIGITALE: A CHE PUNTO SIAMO?	53
2.3 L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SULL'ORGANIZZAZIONE E SUI PROCESSI	55
2.4 IMPATTO DELLE TECNOLOGIE SULLA RETE AZIENDALE (SUPPLY CHAIN DIGITALE E CRM) 57	
2.5 IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI NELLA GESTIONE DEL PERSONALE	59
2.6 SMART WORKING COME ESEMPIO DI DIGITAL TRANSFORMATION.....	61
2.7 COME AVERE SUCCESSO NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE?.....	62
2.8 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO BASATO SULLE TECNOLOGIE	64
2.9 CHANGE MANAGEMENT DIGITALE.....	67
2.10 ORGANIZATIONAL AGILITY E IT AMBIDEXTERITY.....	68
2.11 LEADERSHIP E MANAGEMENT A CONFRONTO	70

2.12	UN MONDO IN EVOLUZIONE: IN COSA DIFFERISCE IL BUSINESS DIGITALE?	72
2.13	E-LEADERSHIP.....	75
2.14	DAL LUOGO DI LAVORO TRADIZIONALE AL DIGITAL WORKPLACE	79
2.15	COME MANTENERE LA LEADERSHIP NELLO SMART WORKING	82
2.16	SMART WORKING E GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI.....	84
2.17	CONTROLLO DEL LAVORATORE IN SMART WORKING: ITALIA, USA E EUROPA A CONFRONTO.....	87
CAPITOLO TERZO.....		96
3.1	STUDIO EMPIRICO.....	96
3.2	METODOLOGIA.....	97
3.3	BANCA IFIS.....	101
3.4	SUNGLASS INDUSTRY S.R.L.	106
3.5	INDUSTRIA MALVESTIO S.P.A.....	112
3.6	C&G ENGINEERING SERVICE S.R.L.....	117
3.7	BEDESCHI S.P.A.	123
3.8	MASCHIO GASPARDO S.P.A.	128
3.9	SIT S.P.A.....	134
3.10	BNP S.R.L.....	139
3.11	GRAFICA VENETA S.P.A.....	145
3.12	FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.	150
3.13	UNOX S.P.A.	156
3.14	ANALISI COMPARATA.....	162
CONCLUSIONE.....		170
BIBLIOGRAFIA.....		173
SITOGRAFIA.....		177

INTRODUZIONE

L'anno appena passato è stato uno degli anni più difficili che il mondo abbia mai trascorso, è stato difficile per le persone ma soprattutto per le aziende. Molte realtà non sono sopravvissute all'emergenza sanitaria da Covid-19. La soluzione per poter dare una continuità alla propria attività lavorativa era soltanto una: l'implementazione dello smart working. A marzo 2020 le aziende si sono dovute organizzare in tempi brevissimi perché la chiusura sarebbe stata imminente. Alcune aziende erano in parte informate di quello che stava accadendo mentre altre hanno cercato di sopperire a questa situazione tragica come meglio potevano. Inizialmente vi erano molte difficoltà nel comprendere come organizzare il personale totalmente da remoto, fornirgli tutta la strumentazione necessaria, coordinarsi e comunicare come se si fosse in ufficio. A questo si aggiungeva la preoccupazione di un virus sconosciuto che obbligava al distanziamento sociale e non permetteva di tornare alla normalità, chissà per quanto tempo. Lo smart working è stato quindi percepito dalle aziende come un'ancora di salvezza per non interrompere totalmente l'attività lavorativa e tenersi in contatto con i colleghi. Questa nuova modalità di lavoro, che nuova non è, si basa su 4 pilastri principali ovvero collaborazione e comunicazione, flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e innovazione. Molte imprese non sono state in grado di adottare lo smart working vero e proprio ma semplicemente hanno permesso al personale di lavorare da casa. In realtà il trend in crescita è quello del digital workplace dove il luogo di lavoro viene totalmente dematerializzato, il lavoratore può lavorare in qualsiasi luogo si trovi e i risultati vengono misurati sulla base degli obiettivi raggiunti. Questa tendenza è destinata ad integrarsi nel nostro sistema economico e organizzativo, cambiando radicalmente le abitudini e la mentalità dei lavoratori. Questa tesi si pone l'obiettivo di comprendere fino in fondo lo smart working, la sua diffusione pre e post pandemia a livello nazionale ed europeo e come si sia trasformato nel corso dei mesi passando da strumento di sostegno in una fase di crisi a sistema strutturato in grado di mantenere inalterata la produttività e contribuendo al benessere dei dipendenti. Inoltre, è fondamentale comprendere come le tecnologie digitali abbiano impattato nell'organizzazione, nei processi e nella gestione del personale influenzando la leadership e la gestione dei team di lavoro. Attualmente l'economia si sta riprendendo e lo smart working non sembra una modalità di lavoro destinata a scomparire ma anzi, pare destinata a fondersi con la presenza in ufficio in una modalità ibrida. Proprio per questo risulta essere sempre più rilevante la digitalizzazione e la trasformazione che le aziende devono attuare per rimanere competitive nel mercato. Questo elaborato si suddivide in tre capitoli con l'intento di fornire una panoramica sullo smart working, su tutti i vantaggi e gli svantaggi e di comprendere fino in fondo quali sono i fattori

che ne influenzano maggiormente il suo successo. Il primo capitolo introduce il tema dello smart working, partendo dalle definizioni e dai pilastri su cui regge, definendo poi il quadro normativo. Successivamente si analizza l'importanza che sta acquisendo a livello di work life balance e di welfare aziendale. Vengono poi evidenziati gli impatti che lo smart working ha avuto a livello economico, ambientale e sociale in correlazione alla pandemia ed infine si analizza questa modalità di lavoro in relazione alla donna e alla vita familiare evidenziandone le difficoltà e cercando delle soluzioni per la gender equality. Il secondo capitolo si focalizza sulla trasformazione digitale in atto e sui cambiamenti che le aziende hanno dovuto attuare per rimanere competitivi. In particolare, il capitolo evidenzia l'importanza della tecnologia come driver per dare una continuità al proprio business ma allo stesso tempo come fattore che influenza l'organizzazione, i processi e la gestione del personale. Oltre a ciò, si cerca di comprendere come avere successo nella trasformazione digitale e quanto sia importante avere una propensione alla flessibilità e all'innovazione. Infine, il focus si sposta sulla leadership e sulla nascita dell'e-leader ovvero colui il quale ha la tendenza al cambiamento e alla digitalizzazione. Si cerca quindi di comprendere come mantenere la leadership in un'era virtuale e come gestire i team di lavoro virtuali. Nel terzo capitolo viene presentata un'analisi comparata per comprendere come gli 11 casi aziendali intervistati hanno affrontato la crisi pandemica e come si sono organizzati per poter continuare l'attività lavorativa. È stata somministrata un'intervista ad ogni azienda per comprendere la situazione iniziale, le difficoltà che hanno incontrato e come han cercato di risolverle. Inoltre, l'attenzione era prioritariamente rivolta all'organizzazione del lavoro e del personale e alla trasformazione digitale che han dovuto cogliere per implementare lo smart working e dare la possibilità ai dipendenti di lavorare da remoto. Il capitolo si conclude con l'analisi comparata esposta attraverso delle tabelle commentate che analizzano l'intensità di alcuni fattori nelle diverse aziende, i benefici e le criticità dello smart working e come son cambiati comunicazione, controllo e coordinamento prima e durante la pandemia.

CAPITOLO PRIMO

SMART WORKING: LA SCOPERTA DI UN NUOVO ALLEATO

Questo primo capitolo ha l'obiettivo di esaminare le varie sfaccettature dello smart working partendo da una definizione chiara e precisa ed evidenziando i pilastri su cui regge. Si identifica il quadro normativo in cui viene inserito e la maggiore rilevanza del Work Life Balance inteso come equilibrio tra vita privata e lavoro. Le aziende hanno dovuto adattarsi in modo repentino ai cambiamenti nel mercato del lavoro e lo smart working è stato percepito come un'ancora di salvezza per poter proseguire l'attività lavorativa nonostante tutto si fosse fermato. Successivamente verranno analizzati gli impatti e le tendenze socio-economiche che hanno portato allo sviluppo di questo modello, evidenziando le conseguenze che ha avuto a livello economico, ambientale e sociale, collegandolo alla pandemia in corso. L'analisi del fenomeno dello smart working si sposterà evidenziando le difficoltà che hanno avuto le donne, in quanto parte debole del mercato del lavoro, sulle quali ricadono la maggior parte delle incombenze domestiche. Questo tema è inquadrato nella più ampia tematica della gender equality. Infine, lo smart working viene trattato come un fenomeno strettamente connesso al cambiamento all'interno delle aziende, all'adozione di modelli flessibili, alla nascita di nuove figure professionali legate alla gestione dei sistemi e dei dati aziendali e alla progressiva dotazione di strumentazione tecnologica e digitalizzazione che queste hanno dovuto attuare per stare al passo con i cambiamenti di mercato.

1.1 PERCHÉ STA DIVENTANDO RILEVANTE LO SPAZIO NEL CONTESTO LAVORATIVO?

Il mondo del lavoro attuale è in continua evoluzione, soprattutto in questa situazione pandemica dove le organizzazioni sono pervase da incertezza. Diverse sono state le soluzioni adottate per far fronte a questa crisi e molte di queste verranno attuate anche in futuro. Il cambiamento organizzativo non può prescindere dalla situazione emergenziale in cui ancora stiamo vivendo e lo scenario restituito è uno scenario con luci ed ombre. Se da una parte vi è stata una forte spinta al cambiamento che probabilmente in una situazione diversa avrebbe impiegato anni, dall'altra vi è la preoccupazione di regredire verso metodologie classiche e poco innovative, incompatibili con le esigenze di business attuali e future. Ad ogni modo, dalla Survey di Deloitte "I bisogni delle PMI post-Covid" è emerso come circa il 70% delle aziende intervistate ritengono di dover innovare il loro modello operativo attuando piani di rilancio del

business con azioni e obiettivi ben definiti in un'ottica di medio-lungo periodo, stante le competenze possedute per attuare tale cambiamento.

La necessità primaria delle imprese è la riorganizzazione degli spazi lavorativi, per garantire la continuità del business e la messa in sicurezza dei lavoratori. La digitalizzazione è divenuto un fattore di estrema importanza e propulsore del cambiamento e ora più che mai le aziende si sono dovute dotare di strumentazione tecnologica per far fronte alle nuove necessità dei lavoratori, cosa che prima non era stata tenuta in considerazione. La digital transformation ha coinvolto i consumatori che si sono dirottati verso i canali digitali e le aziende che hanno prontamente risposto a questa nuova esigenza. Secondo una recente survey di Deloitte circa il 62% delle aziende ritiene che l'innovazione sia uno di quei fattori che garantisce la solidità nel lungo termine, anche se secondo un'indagine annuale della Commissione Europea, il livello di digitalizzazione delle aziende italiane è inferiore alla media, causato dal deficit di competenze digitali. La sopravvivenza delle organizzazioni in questa difficile situazione è passata attraverso la loro adattabilità e capacità di reinventarsi, ma la capacità di apprendimento è stata uno dei driver più importanti. Chi è riuscito a cogliere opportunità dalla crisi ha scoperto un nuovo modo di fare business andando incontro alle nuove esigenze dei consumatori (Pincetti et al., 2020).

La tecnologia dell'informazione e della comunicazione si è diffusa rapidamente e a macchia d'olio coinvolgendo sempre più persone in tutte le fasce d'età, determinando l'assenza di distanza tra imprese e lavoratori, rendendo il lavoro sempre più qualcosa da fare piuttosto che un luogo in cui andare (Davenport e Pearlson, 1998). Grazie alla strumentazione tecnologica attuale e alle competenze digitali che i lavoratori hanno pian piano dovuto acquisire, si riesce a svolgere la prestazione lavorativa da qualsiasi luogo, dal parco, da casa, da una stanza d'albergo senza troppe difficoltà. In questo modo non vi è un diretto controllo del datore di lavoro ma è il dipendente che si organizza i tempi conciliando al meglio la vita lavorativa e personale e al tempo stesso sviluppa capacità di coordinamento e comunicazione con i colleghi. È un lavoratore che diventa nomade, che non significa che non abbia un rapporto dipendente con l'azienda ma semplicemente perché definisce in modo autonomo la maggior parte delle azioni che deve compiere e le prestazioni a cui adempiere utilizzando una serie di tool tecnologici che gli permettono di adottare tali comportamenti. È quindi un modello che include un processo di cambiamento organizzativo e change management, vengono ridisegnati i processi e il modo di lavorare in un'ottica più smart (Botteri e Cremonesi, 2016). In questo modo il lavoro viene dislocato e può essere svolto in tanti posti diversi e non vi è più la concezione di avere uno spazio fisico e abituale all'interno del contesto organizzativo. Questo approccio sta cambiando

non vi è più uno stretto controllo del datore di lavoro o rigidi orari, vi è di base un'organizzazione del lavoro per obiettivi, una cultura basata sulla responsabilizzazione e autonomia del lavoratore, fiducia da parte del datore di lavoro e l'utilizzo di device tecnologici che permettono di essere sempre connessi e reperibili. Questo implica un nuovo modo di vivere il lavoro da parte del personale, un percorso di trasformazione vera e propria dell'organizzazione, più smart e innovativo (Albano et al., 2019). Per poter gestire la dislocazione del lavoratore vi è un fenomeno che si è diffuso enormemente anche a causa della situazione epidemiologica emergenziale, ovvero lo smart working. Sebbene negli anni scorsi fossero soltanto 570mila i lavoratori agili, nel 2020 sono arrivati a raggiungere quota di circa 6,5 milioni di lavoratori, un vero e proprio boom che ha stravolto le abitudini di aziende e lavoratori. È una soluzione che ha portato a molteplici benefici e ha permesso di continuare a lavorare nonostante ci fosse uno stop forzato da parte di provvedimenti governativi. Tanto le grandi quanto le piccole imprese si sono servite di questa modalità per affrontare al meglio una situazione a dir poco drammatica e molti lavoratori risultavano essere soddisfatti e vorrebbero adottare una modalità mista nel futuro.

1.2 SMART WORKING: VARIE DEFINIZIONI DEL CONCETTO

Lo smart working vanta diverse definizioni che sono imperniate su vari concetti a seconda del contesto applicativo e aziendale. È però un termine che si è evoluto nel corso degli anni ed è sempre più diffuso nel linguaggio attuale, per questo è necessario comprendere di cosa si tratta e analizzare i principi chiave sui quali regge.

Lo smart working può essere definito come “the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrated manner – be that spatial and temporal autonomy, the required cultural and trust transitions, technological advances, wider intellectual connections and stimuli, social, ethical and environmental sensitivities – all harmonized to suit the individual working style” (Blackwell, 2008, pp.2). In questa prima definizione si dà enfasi non solo all'aspetto organizzativo ma anche al cambiamento che deve avvenire nell'aspetto culturale facendo convergere tutti gli aspetti aziendali al fine di valorizzare il lavoro individuale.

Secondo Plantronics (2012, pp. 2) “the term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime.” Questa seconda

definizione evidenzia l'importanza della riconfigurazione degli spazi aziendali quali luoghi fondamentali a motivare e stimolare i lavoratori ad essere più produttivi.

In un'ultima recente definizione coniata dall'Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano, "Smart working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati" (Crespi, 2019). Da questa definizione emergono i quattro pilastri legati a questo fenomeno che si sostanziano in una maggiore autonomia attribuita ai lavoratori, maggiore flessibilità degli orari e dei posti di lavoro, valorizzazione dei talenti e fiducia riposta da parte dei responsabili e dotazione tecnologica che agevoli la comunicazione e la collaborazione tra colleghi e renda virtuale lo spazio di lavoro.

Tabella 1.1: Definizioni di smart working

Autore	Anno	Definizione
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	2017	Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. ¹
Clapperton e Vanhoutte	2014	From the outset we had defined 'smarter working' as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved cost and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective. ²

¹ Ministero del Lavoro delle Politiche Sociali. 2017. <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

² Clapperton, G., Vanhoutte, P., (2014), "Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio", Sunmakers.

Flexibility	2011	Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the 'command and control' assumptions of traditional factory-style working about where, when and how work should be done. It's about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done. ³
Cisco	2011	Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the "office" no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output. ⁴

Dalla tabella 1.1 emergono le molteplici definizioni dello smart working che si sono evolute negli anni, coinvolgendo diversi aspetti del lavoro. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali fa notare come lo smart working sia frutto di un accordo tra lavoratore e datore di lavoro e sia una modalità che favorisce la conciliazione di vita lavorativa e familiare con l'obiettivo di aumentare la produttività. Dalla definizione di Clapperton e Vanhoutte si deduce che, per adottare correttamente lo smart working è necessario attuare un cambiamento nella cultura aziendale, dando fiducia dei propri collaboratori e combinare spazio, tecnologia e gestione del personale in un'attività efficace ed efficiente. Flexibility tratta invece lo smart working come un impegno che porta a rendere moderne e innovative le pratiche di lavoro, liberandosi dal comando e dal controllo del datore di lavoro e svolgendo la prestazione lavorativa ovunque sia possibile adempiervi. Dalla definizione di Cisco emerge l'importanza di un altro aspetto, la tecnologia, che permette di operare in rete attraverso i processi, collaborando per la realizzazione dell'output, inoltre non vi è più un luogo fisico dove recarsi abitualmente ma lo smart working può essere svolto ovunque purché sia orientato ai risultati. La definizione che condivido maggiormente è quella dell'Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano in quanto fa emergere l'importanza della persona nel contesto organizzativo e ripensa il tradizionale lavoro in un'ottica più smart e innovativa.

³ Lake A., The Smartworking Handbook. 2011.

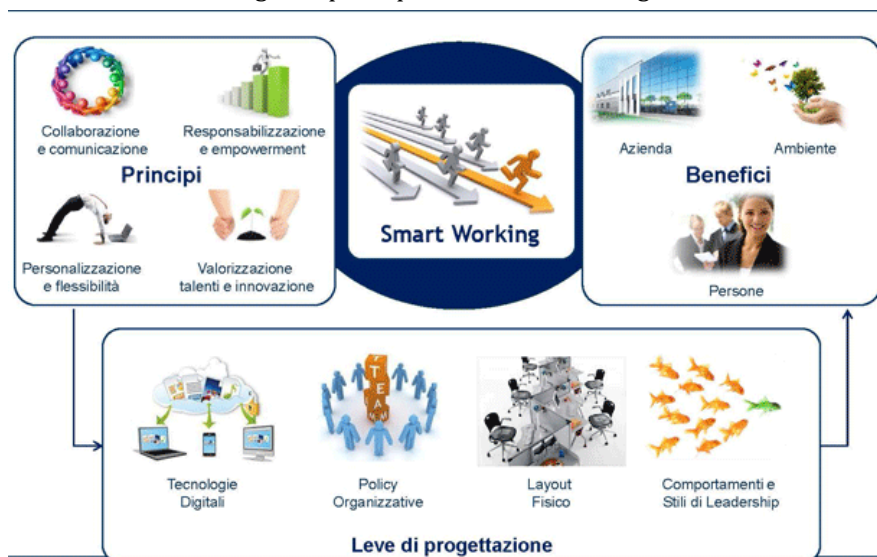
<http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/smartworkhandbook.pdf>

⁴ Boorsma B., Mitchell S., Work-Life Innovation. Smart Work—A Paradigm Shift Transforming. How, Where, and When Work Gets Done. 2011. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf

1.3 I QUATTRO PILASTRI DELLO SMART WORKING

Ogni progetto di smart working richiede la complementarità di risorse e competenze aziendali per avere successo. Sebbene molte realtà aziendali tendano sempre più ad adottare tale modello, poche sono quelle che hanno mutato la propria organizzazione del lavoro. Ci sono ancora molti ritardi e incertezze nell'implementazione perché non basta applicare conoscenze tecnologiche al vecchio modo di fare le cose ma è necessario sperimentare nuovi modi di lavorare e saperli adattare alle varie realtà aziendali in base al settore e alle dimensioni. Occorre avviare progetti coraggiosi che conducano a modalità di lavoro innovative e che agiscano sulla cultura aziendale orientandola ad un approccio result-based (Corso M., 2018). Nella figura 1.1 vengono illustrati i principi chiave su cui si basa lo smart working, i quali vengono poi approfonditi. Oltre a ciò si evidenziano i benefici del lavoro agile non solo per l'azienda e per le persone ma anche per l'ambiente. Infine, vengono citate le leve di progettazione per poter implementare al meglio lo smart working che si sostanziano nell'utilizzo di tecnologie digitali, nella riprogettazione degli spazi fisici e in un cambiamento della cultura aziendale.

Fig.1.1 I principi dello Smartworking



Fonte: Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano, 2014

1.3.1 Collaborazione e comunicazione

Collaborazione e comunicazione sono il cardine per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e lo smart working potrebbe rendere più difficile tutto ciò in quanto i lavoratori svolgono la propria attività da remoto. Molto importante diventa quindi la dotazione tecnologica, elemento chiave per l'implementazione di questa nuova modalità di lavoro (Gangai, 2019). In questo

modo il lavoratore ha la possibilità di svincolarsi dall'orario e dal luogo di lavoro ma riuscendo a comunicare e collaborare con i propri colleghi nel migliore dei modi. L'utilizzo massivo dello smart working per alcuni mesi del 2020 ha evidenziato una fragilità tecnologica e la necessità di investire in strumentazioni, tali da ottimizzare la comunicazione. Pc, tablet, software e sistemi di accesso sicuro da remoto sono stati gli investimenti preponderanti nelle aziende di grandi e medie dimensioni, oltre a strumenti che permettano la collaborazione. Lo smart worker deve essere dotato della strumentazione adatta a ricoprire il proprio ruolo, deve quindi possedere un laptop che gli permette maggiore mobilità e una connessione Internet tale da portare il lavoro con sé ovunque il lavoratore vada, mantenendo costante il contatto con l'azienda. Spesso le aziende permettono, nell'ambito di specifici accordi, l'utilizzo di propri device con il vantaggio che il lavoratore non deve sopportare switching costs per imparare ad utilizzare un nuovo strumento tecnologico ma vengono soltanto aggiunte applicazioni in linea con le specifiche esigenze lavorative del soggetto. Inoltre, per intrattenere rapporti anche con clienti, fornitori e creare nuove opportunità di relazione si installano applicazioni che permettono la condivisione della conoscenza come strumenti di web conference e instant messaging. Queste iniziative di *Social Collaboration* impattano anche dal punto di vista dei costi di trasferimento che vengono evitati, permettendo l'incontro tra persone dove non è fondamentale la presenza fisica. La dotazione tecnologica a disposizione degli smart worker da remoto necessita di un canale sicuro dove possano essere scambiati tutti i dati e di soluzione di virtualizzazione basate sul Cloud; i lavoratori devono essere periodicamente informati sui rischi e sui comportamenti corretti da adottare per evitare che i dati vengano compromessi. L'adozione di tale approccio richiede un cambiamento globale, spesso difficile da realizzare nel breve periodo, la scelta della giusta strumentazione può essere un primo passo affinché i lavoratori accolgano questa modalità di lavoro positivamente e non percepiscano la digitalizzazione come un ostacolo bensì come un contributo positivo a favore di collaborazione e comunicazione. Non mancano anche alcune criticità da parte dei lavoratori che spesso affermano che lo smart working dà un senso di isolamento, non tanto dai colleghi ma dall'organizzazione stessa e dalla mancanza di quotidianità (Casadei, 2020).

1.3.2 Flessibilità

Lo smart working prevede un'organizzazione completamente flessibile del lavoro in termini di spazio e tempo e permette ai lavoratori di adattarsi alle varie situazioni in modo rapido. Tutto questo è molto apprezzato in quanto vi è la possibilità di pianificare il tempo di lavoro in modo da poterlo conciliare con gli impegni familiari e i luoghi di lavoro affinché stimolino la creatività

e concentrazione del soggetto aziendale. Avere una certa flessibilità beneficia anche la produttività del lavoro come dimostrato dal Centro di Ricerca Carlo Dondena dell'Università Bocconi, a parità di ore di lavoro tra lavoratori in sede e lavoratori smart, questi ultimi risultano essere molto più produttivi ma anche molto più soddisfatti della propria vita sociale, del loro tempo libero e dichiarano di essere in grado di prendere decisioni con maggiore serenità e meno pressione, di rispettare i loro impegni lavorativi e hanno sperimentato una notevole riduzione dello stress. Soprattutto le donne evidenziano un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e privata e riescono a dedicare anche più tempo alle attività domestiche e all'assistenza, oltretutto anche i giorni di assenza sono diminuiti rispetto a chi abitualmente si reca nel luogo di lavoro. Ma la flessibilità aumenta inoltre la possibilità di accrescere il proprio reddito in ragione di una maggiore produttività e questo aspetto viene maggiormente sfruttato dagli uomini (Profeta e Angelici, 2020). Per giunta, non sempre la propria residenza risulta essere il luogo di lavoro ideale e non per forza deve esserlo, il lavoratore può decidere autonomamente dove svolgere la propria prestazione lavorativa che sia in una biblioteca, in una stanza d'albergo o in un luogo diverso vicino alla propria residenza. Vengono poi eliminati gli orari fissi di lavoro, in questo modo lo smart worker ha la possibilità di autogestirsi il tempo a seconda delle proprie esigenze familiari o personali. L'attuazione di questo sistema di lavoro così flessibile si concorda con il lavoratore e prevede di norma, che gran parte dei giorni lavorativi si svolgano in sede e che uno o due giorni il lavoratore svolga la stessa identica attività in modalità smart. Questo nuovo modo di lavorare evidenzia un grande risparmio per l'impresa in termini di costi per le utenze ma anche di costi e tempi degli spostamenti. L'azienda può decidere anche di premiare i lavoratori sulla base dei risultati raggiunti e della loro effettiva produttività ottimizzando l'orario di lavoro. Bisogna tenere in considerazione che lo smart working è la rappresentazione operativa della flessibilità e come tale non deve focalizzarsi in un'impostazione rigida bensì deve progressivamente adattarsi ai cambiamenti aziendali, alle strategie di business e alle evoluzioni tecnologiche (Botteri e Cremonesi, 2016).

1.3.3 Responsabilizzazione

Un altro principio che emerge dalla modalità di lavoro flessibile è la responsabilizzazione dei dipendenti. Dal momento in cui il soggetto non si trova nel luogo di lavoro per adempiere alla propria prestazione lavorativa, non risulta possibile al responsabile supervisionare sullo svolgimento dell'attività. Di conseguenza, emerge l'importanza che ha la fiducia in questa circostanza, non solo tra responsabile e dipendente ma anche tra azienda e dipendente. Lasciando questa libertà al lavoratore, l'azienda si fida che la prestazione venga svolta

diligentemente mentre il suo superiore conta sulla sua collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi. Ecco, quindi, l'evidenza del legame tra fiducia e responsabilizzazione e affinché questo modello funzioni vi è la necessità di applicare un modello culturale, il quale preveda un controllo basato sui risultati, sugli obiettivi e sull'effettivo raggiungimento di questi. È evidente quindi l'atteggiamento che lo smart worker deve tenere e avendo più autonomia vi è maggior senso di padronanza e identificazione col proprio ruolo.

Un passaggio improvviso potrebbe compromettere il verificarsi dei benefici dello smart working in quanto vi è bisogno di tempo per maturare fiducia tra le persone in azienda e per comprendere la diversa distribuzione delle responsabilità. La consapevolezza dell'azienda di disporre di persone con capacità diverse dovrebbe essere un incentivo a non adottare un metodo di lavoro *one size fits all* che ignora le competenze distintive di ognuno ma i dipendenti dovrebbero avere la possibilità di autogestire i propri tasks in modo tale da beneficiare appieno della loro produttività. I lavoratori aumentano la qualità del lavoro se sono soddisfatti di quello che fanno e di come lo fanno, abituare i dipendenti con varie mansioni alla responsabilizzazione può essere un primo passo nel cambiamento globale della cultura aziendale (Hartog, 2015).

1.3.4 Valorizzazione talenti e innovazione

Lo smart working è una modalità di lavoro che sta prendendo piede in tempi brevi e anche i datori di lavoro iniziano a riconoscere i vantaggi non solo per il personale ma anche per l'azienda stessa. Lasciare che il dipendente si gestisca i propri spazi non è poi così sbagliato, anzi vi è un miglioramento nella soddisfazione e nella produttività e si sa che quando i lavoratori sono soddisfatti lavorano meglio. Spesso le grandi aziende sono quelle più propense, in termini di risorse, a gestire il lavoro flessibile ma il modello sta prendendo piede in tutti i tipi di aziende e i datori di lavoro si rendono conto che può essere sfruttato per attirare talenti e per migliorare la reputazione aziendale. Di fatto, la competitività delle aziende nel lungo periodo risulta essere sempre più legata alla capacità di sviluppare condizioni organizzative che permettano lo sviluppo di nuovi talenti e la valorizzazione di quelli esistenti migliorando il loro engagement. Ecco, quindi, che tra i benefici dello smart working troviamo la valorizzazione delle risorse umane e la rilevanza del processo di Talent Management. L'impresa deve progettare e integrare questo processo in modo da forzare un cambiamento nella cultura organizzativa orientandola verso una valutazione basata sul raggiungimento degli obiettivi. Questa metodologia di valutazione permette di riconoscere la capacità dei dipendenti di contribuire ai risultati aziendali e alla creazione di conoscenza ed innovazione. Le evidenze dimostrano come la sempre più crescente attenzione verso il work-life balance benefici le

imprese in grado di cogliere queste opportunità di cambiamento perché maggiormente predisposte ad una retention dei talenti ma soprattutto riescono ad attirare le risorse migliori. Braccio destro della valorizzazione dei talenti è l'innovazione che deve essere accolta in azienda attraverso percorsi di digitalizzazione dei processi di gestione e sviluppo delle HR permettendo la naturale evoluzione dello smart working. È infatti emerso il ruolo fondamentale dell'innovazione e delle tecnologie, dapprima considerate uno strumento accessorio e ora divenute determinanti per l'attività lavorativa. Proprio per questo i lavoratori affiancano alle proprie competenze lavorative le competenze digitali e la loro proposizione verso l'apprendimento tecnologico. Non si tratta di imparare ad utilizzare un semplice smartphone ma complessi programmi gestionali che creano un ecosistema aziendale strettamente collegato (Minghetti, 2014); (Crespi, 2019).

1.4 QUADRO NORMATIVO

Lo smart working è una modalità di lavoro che si è evoluta nel corso degli anni anche a livello normativo. In Italia, la sua disciplina legislativa è stata introdotta recentemente, nel 2017 ed è stata affiancata da molteplici decreti ministeriali emanati per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Dopo un disegno di legge approvato dal Senato della Repubblica il 3 novembre 2016, lo smart working è stato definitivamente inserito nella normativa italiana con la Legge 22 maggio del 2017. Prima di tale norma il Lavoro Agile veniva già utilizzato, anche se da poche aziende. In assenza di un quadro normativo di riferimento le regole erano stabilite dalla contrattazione collettiva che prevedeva accordi tra il lavoratore e il datore di lavoro, tenendo in considerazione il contesto di applicazione. La definizione introdotta dalla Legge n.81/2017 è coerente con le definizioni precedenti e pone l'accento sulla flessibilità organizzativa e sull'utilizzo di strumentazioni atte a svolgere il lavoro da remoto come pc, tablet e smartphone. I lavoratori agili hanno la stessa parità di trattamento sia economico che normativo rispetto ai colleghi che lavorano in sede con modalità ordinarie ed è presente anche una tutela contro malattie professionali e infortuni come illustrato nella Circolare n.48/2017. Inizialmente, poco dopo la comunicazione della disciplina dello smart working, è stata introdotta la procedura online attraverso una piattaforma informatica resa disponibile dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. L'azienda, dopo aver sottoscritto accordi individuali, doveva procedere all'invio di un documento contenente informazioni quali dati sul datore di lavoro, lavoratore, tipologia e durata del lavoro agile. La normativa sullo smartworking parte dalla legge del 22 maggio 2017, n.81, che è suddivisa in due parti: Capo I che riguarda la tutela del lavoro

autonomo e Capo II dove prevede misure volte a garantire flessibilità nei luoghi e nei tempi di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2017). Nel Capo II viene esplicitata la regolamentazione dello smart working, che si sostanzia in sei articoli.

L'articolo 18 evidenzia la ratio delle disposizioni, ovvero quella di incrementare la competitività e rendere agevole la conciliazioni di vita lavorativa e privata in un'ottica di work-life balance. Il legislatore colloca il lavoro agile nell'ambito del lavoro subordinato, non inserendo una nuova tipologia contrattuale ma sottolineando l'adozione attraverso un accordo tra le parti. Il lavoratore deve inoltre utilizzare strumenti tecnologici adeguati che permettano la condivisione e collaborazione, non ha vincoli di orario e di luogo dello svolgimento della mansione lavorativa che può essere svolta sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali entro i limiti di durata della giornata o settimana lavorativa. Infine, la norma sottolinea la responsabilità del datore di lavoro sulla sicurezza e dotazione tecnologica dei lavoratori per lo svolgimento delle attività.

L'articolo 19 definisce quali debbano essere le modalità di svolgimento del lavoro agile in relazione all'esecuzione della mansione al di fuori degli spazi aziendali e con riguardo alle forme di esercizio di potere direttivo del datore di lavoro. Questo articolo individua altresì i tempi di riposo dello smart worker attribuendogli il diritto alla disconnessione dalla strumentazione tecnologica che utilizza per lavorare. Il rischio di questa modalità di lavoro è di essere sempre reperibile e di non individuare il momento in cui interrompere l'attività, al fine di conciliare vita lavorativa e personale. Vengono infine determinate le modalità di recesso, anche per i lavoratori disabili e in presenza di giustificato motivo, il rapporto di lavoro può interrompersi prima della scadenza o senza preavviso.

L'articolo 20 sancisce la parità di trattamento economico e normativo del lavoratore agile rispetto al lavoratore in presenza, non deve quindi verificarsi una deroga *in pejus* alla contrattazione collettiva. Viene parimenti riconosciuto il diritto all'apprendimento permanente ovvero qualsiasi attività formale, non formale o informale, che migliori le capacità e le competenze del lavoratore nel corso della sua vita lavorativa, permettendo anche di certificare tali competenze.

L'articolo 21 disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sull'esecuzione delle attività svolte dal lavoratore agile al di fuori dei locali aziendali. Possono esserci delle sanzioni disciplinari alla condotta nonostante la prestazione non sia svolta sotto il diretto controllo del responsabile.

L'articolo 22 evidenzia come il datore di lavoro debba garantire la salute e la sicurezza del lavoratore in entrambe le modalità di lavoro, in presenza e non, consegnando un'informativa al rappresentante dei lavoratori dove vi è evidenza dei rischi connessi all'esecuzione del rapporto di lavoro. Il lavoratore stesso è tenuto a collaborare affinché queste misure vengano attuate per evitare il verificarsi dei rischi generali e specifici che si possono presentare all'interno e all'esterno dei luoghi di lavoro.

L'articolo 23 stabilisce l'obbligatorietà dell'assicurazione per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali lungo il percorso di andata e ritorno dai luoghi di lavoro o nel luogo in cui è stata scelta lo svolgimento della prestazione lavorativa. In ogni caso il lavoratore deve avere una copertura assicurativa che lo tuteli durante le ore di svolgimento della propria mansione (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2017).

Alla legge del 22 maggio 2017, n.81 si è susseguita la legge di bilancio del 2019 in materia di smartworking definendo che i datori di lavoro, siano questi pubblici o privati, sono tenuti a riconoscere priorità alle richieste di lavoro agile con modalità di svolgimento della prestazione da remoto alle lavoratrici nei 3 anni successivi al congedo obbligatorio di maternità oppure ai lavoratori con figli disabili. Nonostante sia pienamente condivisibile il principio di fondo, di fatto questa legge risulta essere incompleta sul piano del metodo e del merito. Esclude parte dei destinatari dello smart working, comprendendo soltanto due categorie e inoltre non risulta chiara la natura del diritto e i termini entro i quali farlo valere (Menegotto, 2019).

Nonostante l'Italia abbia un quadro normativo tra i più avanzati a livello internazionale può ancora migliorare soprattutto colmando la mancanza di incentivi alla digitalizzazione e accompagnando le imprese al cambiamento culturale. È impossibile scindere il quadro normativo dalla situazione sanitaria attuale in quanto ha portato ad alcune trasformazioni dello smart working ma soprattutto al suo utilizzo massivo. Durante l'emergenza sanitaria del Covid-19 sono stati emanati diversi DPCM da parte del Governo; inizialmente il decreto del 1° marzo 2020, il quale sospendeva tutte le attività lavorative delle imprese, ad esclusione di quelle che erogavano servizi essenziali e di pubblica utilità. A tal proposito era consentito l'utilizzo del lavoro agile secondo le modalità previste dagli articoli da 18 a 23 sopracitati della legge del 22 maggio 2017, n.81, i datori di lavoro potevano applicare questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa ad ogni lavoratore subordinato. Per la Pubblica Amministrazione invece, il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa, salvo per quei ruoli che risultano essere indifferibili per la gestione dell'emergenza. Per la PA non vi è necessità di stipulazione degli accordi con i dipendenti e sono esentate da ogni obbligo formativo nei loro confronti (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2020).

Anche il decreto del 3 novembre 2020 raccomanda fortemente a tutte le aziende di attuare il massimo utilizzo del lavoro agile per tutte quelle attività, sia pubbliche sia private, che possono essere svolte al proprio domicilio o comunque in modalità a distanza (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2020).

L'applicazione dello smart working comporta da parte del datore di lavoro, un'attenta analisi delle mansioni oggettivamente compatibili al di fuori dei locali aziendali mediante collegamenti informatici. A tal proposito, deve essere effettuata una motivata e documentata mappatura delle posizioni aziendali per definire:

- tutte le posizioni che, per natura e caratteristiche materiali della prestazione, possono continuare a distanza mediante il lavoro agile;
- tra le precedenti posizioni, è necessario individuare quelle che possono garantire all'azienda una prosecuzione efficace ed efficiente dell'attività di produzione di beni e di erogazione di servizi, in virtù della presenza fisica o meno del dipendente.

Nel caso in cui sia necessaria la presenza fisica di alcuni soggetti in azienda, il datore di lavoro deve preoccuparsi di salvaguardare la salute dei propri dipendenti e al tempo stesso rispettare tutte le misure di prevenzione e sanificazione previste dal Governo che si sostanziano nella:

- misurazione della temperatura, che deve essere < 37.5 gradi per consentire l'ingresso nei locali aziendali;
- utilizzo della mascherina e divieto di assembramenti nei luoghi ricreativi;
- allestimento dei luoghi di lavoro che garantiscano la distanza interpersonale di almeno un metro;
- sanificazione straordinaria degli ambienti e strumenti di lavoro;
- messa a disposizione di gel disinfettanti in numero adeguato per i dipendenti;
- adeguata pubblicizzazione delle regole di comportamento;
- vigilanza datoriale costante sul rispetto delle regole, che preveda sanzioni per i trasgressori (Parise e Petrocelli, 2020).

Precedentemente, abbiamo visto nel dettaglio le disposizioni proposte per lo smart working ma non sempre è chiara la differenza tra il lavoro agile e telelavoro. Come vedremo, sono due modalità spesso confuse tra loro, i cui termini si utilizzano impropriamente come sinonimi, ma quest'ultima soluzione organizzativa ha diversi punti in comune con lo smart working ma anche sostanziali differenze.

Il telelavoro è stato introdotto attraverso un Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro mentre in Italia viene recepito con l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 tra Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, Cna, Confapi, Confservizi, Abi, Agci, Ania, Apla, Casartigiani, Cia, Claii, Coldiretti, Confagricoltura, Confcooperative, Confcommercio, Confetra, Confinterim, Legacooperative, Uci e Cgil, Cisl e Uil.

L'art. 1 esplicita la definizione di telelavoro come “una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.” Oltre a questo, il telelavoro costituisce una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro permettendo ai lavoratori di conciliare al meglio il lavoro con la vita familiare e sociale. La finalità di entrambe le discipline è quella appena descritta, ma una sostanziale differenza si evidenzia nella flessibilità; mentre il telelavoro prevede che la prestazione venga svolta al di fuori dei locali aziendali, risultando come un mero spostamento della postazione di lavoro nella propria abitazione, nello smart working non vi è nessun vincolo per quanto riguarda il luogo e l'attività può essere svolta in parte all'interno e in parte all'esterno dell'impresa, senza avere una postazione fissa.

L'orario di lavoro non è citato nella disciplina del telelavoro ma si precisa che il lavoratore gestisce autonomamente il proprio tempo di lavoro mentre nello smart working non vi sono vincoli per il lavoratore, solo l'adempimento della prestazione lavorativa, ma ampia libertà negli orari di attività.

Entrambe le modalità prevedono una dotazione tecnologica adeguata allo svolgimento della propria mansione, di cui il datore garantisce sicurezza e si ritiene responsabile del loro funzionamento per lo smart working mentre nel telelavoro di regola il datore di lavoro è responsabile della fornitura, installazione e manutenzione a meno che il lavoratore non usi strumentazione propria.

Entrambe le modalità di lavoro prevedono che vi sia una parità nel trattamento economico e normativo degli smartworkers e teleworkers, quindi non inferiore rispetto a chi svolge la stessa prestazione lavorativa all'interno dei locali aziendali.

In entrambi i casi i lavoratori sono tutelati dal punto di vista nella salute e della sicurezza per i rischi connessi allo svolgimento dell'attività lavorativa fuori dall'impresa, ma in modo differente. Nel telelavoro, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori o le autorità competenti hanno accesso ai locali in cui viene svolto il telelavoro per verificare la corretta

applicazione della disciplina in materia di salute e sicurezza. Nello smart working, viene superato questo scoglio che risulta essere restrittivo e viene consegnata al lavoratore un'informazione sui rischi connessi allo svolgimento delle mansioni al di fuori dei locali aziendali, chiedendo al lavoratore stesso la collaborazione per attuare tali misure, al fine di prevenire tali rischi.

Un'ulteriore distinzione tra queste due discipline riguarda gli obblighi e i diritti in capo al datore di lavoro, nel telelavoro alcuni li abbiamo già citati, come la protezione dei dati e gli strumenti tecnologici. Il datore di lavoro deve inoltre garantire l'adozione di misure che evitino isolamento del telelavoratore rispetto ai lavoratori in azienda, dando la possibilità di accedere alle informazioni aziendali e agli incontri periodici con i colleghi. Nello smart working invece, la responsabilità del datore di lavoro viene alleggerita, circoscrivendola agli obblighi di salute e sicurezza e incrementando l'utilizzo del lavoro agile allo scopo di aumentare la flessibilità dei lavoratori e la competitività dell'azienda.

Una novità prevista dalla legge sullo smart working è il diritto alla disconnessione, allora non vi erano riferimenti ai tempi di riposo del lavoratore nell'accordo quadro sul telelavoro. Il diritto alla disconnessione prevede che il lavoratore, dopo aver adempiuto alla prestazione lavorativa, abbia diritto al riposo e alla disconnessione degli strumenti tecnologici per evitare di essere sempre reperibile compromettendo il work-life balance.

Possiamo quindi notare che, sebbene le due modalità di lavoro prevedano l'esecuzione della prestazione lavorativa da remoto, nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato, presentano diverse analogie ma sono altresì evidenti le differenze. Lo smart working appare come un'evoluzione sostanziale del telelavoro, chiaramente più flessibile, rinnovata e più adatta al contesto attuale; l'applicazione del lavoro agile, non può dunque prescindere da un radicale ripensamento del modo di lavorare (con riferimento a orari, tempi, controllo del datore di lavoro, salute e sicurezza...) riponendo nel lavoratore fiducia e attribuendogli autonomia. La misurazione dell'operato avviene per obiettivi dando la libertà di autogestirsi e organizzarsi, coerentemente agli impegni familiari, a patto che vengano rispettate le scadenze stabilite (Botteri e Cremonesi, 2016). Il maggiore ostacolo all'implementazione del telelavoro, è l'assenza di un quadro normativo specifico che, se nelle sue intenzioni mirava a favorirne lo sviluppo, in realtà ne ha ostacolato la diffusione. Il telelavoro allora era una soluzione che permetteva di sopperire all'assenza del lavoratore dall'ufficio, grazie alle tecnologie di comunicazione; ma si trattava di una modalità che si avvaleva di strumenti tecnologici in continua evoluzione rendendo obsoleta la normativa di quegli anni. Di conseguenza, a causa

dell'atipicità di questa modalità di svolgimento delle mansioni a distanza, si è sollevata preoccupazione e titubanza nel mercato del lavoro e questo ha influito sulla sua diffusione.

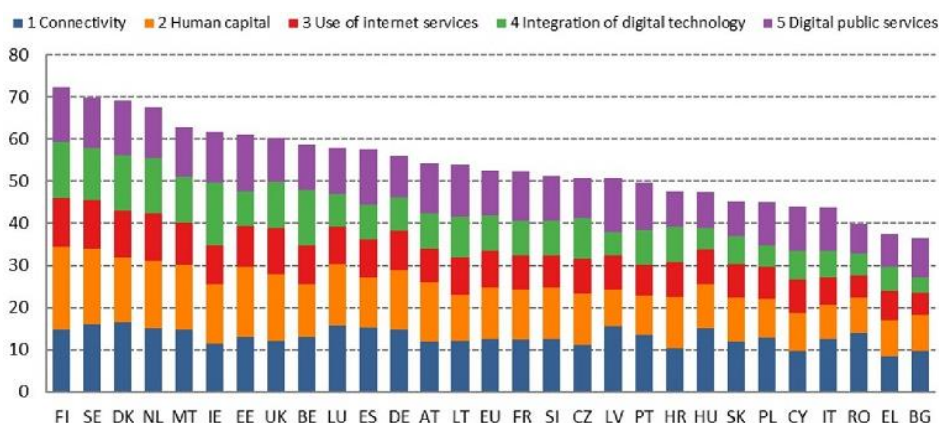
Come citato innanzi, l'emergenza sanitaria in corso ha portato lo smart working ad essere il protagonista perché il lavoro da remoto è stata l'unica soluzione che ha permesso alle aziende di continuare a lavorare evitando il diffondersi del contagio. Il problema è sorto nel momento in cui la normativa vigente non era sufficiente per un'applicazione vera e propria del lavoro agile ma quello che si è verificato è stata una mera sperimentazione estrema soprattutto forzata dalla situazione in corso. Il lavoratore non applicava i principi dello smart working e la flessibilità era limitata dal fatto che l'unico luogo in cui poteva svolgere la propria attività era la propria residenza, in quanto vincolato dalle norme che vietavano gli spostamenti. Lo smart working non si riduce a questo, è una profonda trasformazione del modello manageriale e culturale che coinvolge tutta la piramide organizzativa orientando i lavoratori ad assumere maggiore autonomia e flessibilità, a sperimentare nuove soluzioni, ad essere parte del cambiamento tecnologico ma soprattutto a sapersi misurare coi risultati. La situazione tragica del primo semestre del 2020 ha chiamato in campo questo modo di lavorare al solo fine di permettere alle imprese una certa continuità del business, implementato in tempo brevi, come richiesto dall'emergenza sanitaria. L'emergenza Covid-19 ha rappresentato un test di robustezza e resilienza organizzativa che ha visto avvantaggiate le aziende che avevano già utilizzato il lavoro agile, i lavoratori dunque avevano già le competenze, gli strumenti e la cultura per poter lavorare al di fuori del contesto aziendale risultando in ugual modo efficienti. Erano comunque riusciti a creare relazioni e sinergie tali per cui il passaggio delle informazioni, competenza e know-how dall'interno all'esterno dell'organizzazione, pareva quasi osmotico. In tutte quelle aziende in cui non vi erano esperienze pregresse con lo smart working si è cercato di sopperire in qualche modo alle evidenti mancanze tecnologiche, organizzative e manageriali, chiedendo ai lavoratori di provare ad apprendere questo nuovo modo di lavorare, di imparare ad utilizzare gli strumenti tecnologici e le piattaforme disponibili e di autogestirsi nel migliore dei modi. Alcune organizzazioni si sono scoperte fragili di fronte alla pandemia e pur avendo mansioni concettualmente eseguibili da remoto, hanno forzato la presenza in azienda dei lavoratori a rischi e disagi. Altre ancora hanno scelto di fermare la propria attività ricorrendo agli ammortizzatori sociali messi a disposizione dal Governo (Corso, 2020).

1.5 DIFFUSIONE SMART WORKING IN ITALIA E IN EUROPA

Lo smart working non è nulla di nuovo, ma è una modalità di lavoro innovativa rispetto al telelavoro e basata fortemente sulla flessibilità. In Italia, il lavoro agile è stato regolamentato nel 2017 e di conseguenza la sua applicazione risulta essere recente.

Alcune aziende hanno fatto da apripista e questo le ha agevolate durante la pandemia da Covid-19 verificatasi a febbraio 2020. Molte sono state le indagini sui cambiamenti in atto nel mercato del lavoro e Eurofound ne ha condotta una nel 2013-2014 che ha poi ripetuto nel 2020, evidenziando le nuove forme di occupazione nell'UE. Da qui è emersa l'importanza dello smart working che è stato reso possibile anche grazie alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In questo modo, il lavoratore può adempiere alla propria prestazione lavorativa ovunque si trovi purché sia dotato di un dispositivo tecnologico e di una connessione ad Internet. Secondo il DESI (indice di digitalizzazione dell'economia e della società) elaborato dalla Commissione Europea nel 2020, l'Italia risulta collocarsi al 25° posto sul totale dei 28 Stati membri, dopo di noi soltanto Romania, Grecia e Bulgaria. In quest'ultimo anno, tutti i paesi europei hanno fatto passi da gigante nelle prestazioni digitali, complice anche una situazione che non proponeva alternative. Finlandia, Svezia, Danimarca e Paesi Bassi hanno ottenuto il punteggio più alto nel DESI 2020 e si posizionano tra i leader mondiali della digitalizzazione, anche se a livello europeo vi sono ancora molti miglioramenti da realizzare per essere competitivi a livello globale.⁵

Figura 1.2: Indice di digitalizzazione dell'economia e della società, 2020



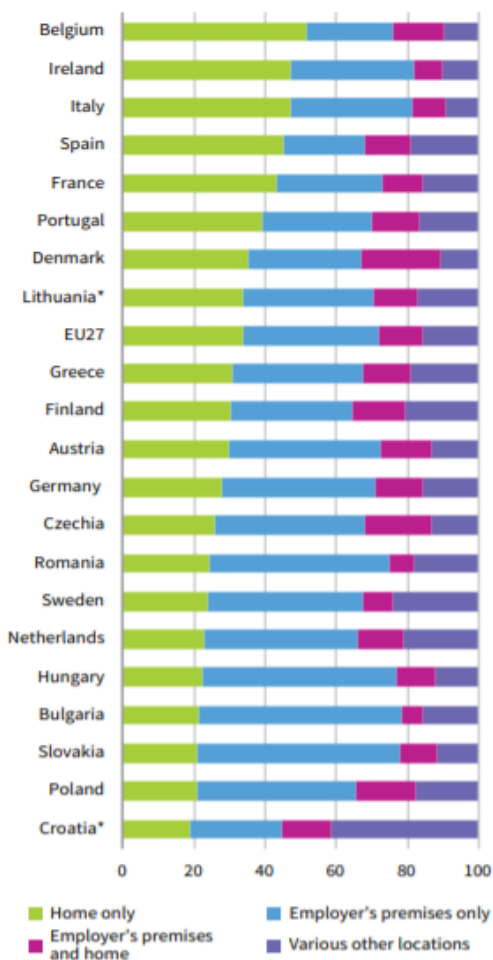
Fonte: DESI 2020, Commissione Europea

Dallo scoppio della pandemia, lo smart working è diventato parte della quotidianità di milioni di persone. Le prime stime di Eurofound 2020 sottolineano come il lavoro agile sia più che

⁵ Commissione Europea. L'indice dell'economia e della società digitale (DESI). 18/12/2020. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>

raddoppiato, passando da un coinvolgimento del 15% del totale dei lavoratori europei prima della pandemia, a circa il 40% nel post-pandemia. Tuttavia, molte professioni non hanno potuto accedere a questa modalità di lavoro alternativa e hanno dovuto comunque recarsi sul luogo di lavoro, subire passivamente lo stop forzato o usufruire degli ammortizzatori sociali offerti dai vari Governi europei.

Figura 1.3: Luoghi di lavoro dei dipendenti durante la pandemia, per paese, UE27 (%)



Da questa situazione emergenziale sono emerse anche delle disparità nell'accesso allo smart working che si aggiungono alle disuguaglianze di reddito già presenti, di fatto chi aveva una buona retribuzione ed era considerato un lavoratore altamente qualificato non ha avuto difficoltà ad accedere allo smart working. Come detto prima, la diffusione dello smart working è legata alla digitalizzazione del paese, ma anche alle diversità culturali e ai differenti modelli lavorativi, secondo una recente indagine di Eurofound 2020 sui luoghi in cui è stata svolta la prestazione lavorativa durante la pandemia, è emerso come tra i paesi che hanno utilizzato in modo massivo lo smart working vi sia Belgio, Irlanda e Italia al terzo posto. Infatti, come stimato dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, i lavoratori smart sono passati da 570mila a circa 6,58 milioni durante la pandemia (Eurofound, 2020).

Fonte: Eurofound, 2020

Tra questi lavoratori circa il 54% aveva già sperimentato lo smart working mentre il 46% non lo aveva mai utilizzato prima. È emerso che la maggior parte dei lavoratori ha ricavato dei benefici dal lavoro agile tanto che vorrebbero utilizzarlo in una modalità mista anche nel futuro. A seguito delle misure di contenimento del contagio emanate dai Governi, molte aziende hanno dovuto adottare il lavoro agile, soprattutto nelle grandi città per ridurre l'affluenza quotidiana di pendolari e garantire il distanziamento sociale (European Union, 2020). In Giappone, ad esempio, prima della pandemia il 16% della popolazione utilizzava il lavoro agile ma durante la pandemia il Paese ha avuto molte difficoltà. Secondo un'indagine del Ministero del Territorio, delle Infrastrutture e del Turismo del Giappone, la percentuale di lavoratori in smart working

si è ridotta a circa il 13% dovuto all'uso estensivo del timbro *hanko*. Questi timbri rappresentano una sorta di sigillo sul quale è inciso il nome della persona e viene utilizzato in sostituzione della firma su tantissimi documenti formali e contratti aziendali.

La maggior parte dei documenti aziendali sono cartacei e non vengono digitalizzati e questo ha creato moltissimi problemi perché costringeva i lavoratori a recarsi in ufficio mettendo in pericolo la loro salute. Questo profondo legame con la tradizione ha ostacolato profondamente il Giappone, di conseguenza lo smart working è stata una metodologia poco utilizzata perché le imprese non erano disposte a trasferire online le loro funzioni essenziali e non avevano fiducia di questa nuova modalità di lavoro (Dooley e Inoue, 2020); (ILO, 2020).

La situazione dall'altro capo del mondo è totalmente diversa. Negli Stati Uniti la pandemia ha cambiato sostanzialmente il modo di lavorare di molte organizzazioni e se prima della pandemia lo smart working era adottato soltanto da circa il 20% della forza lavoro, durante la situazione emergenziale il numero dei lavoratori smart è triplicato. Secondo i dati del sondaggio condotto dalla Willis Towers Watson, nota società di consulenza a livello mondiale negli Stati Uniti, circa il 60% dei lavoratori lavorava in smart working. Nonostante gli USA siano tecnologicamente uno degli stati più avanzati a livello mondiale, han dovuto comunque affrontare numerose difficoltà per l'adozione repentina di questa nuova modalità di lavoro. Molti datori di lavoro stanno ripensando il loro approccio alla retribuzione, ai premi produttivi e sono disposti a promuovere questa flessibilità anche in futuro. Sono noti, infatti, i vantaggi in termini di costo e a livello ambientale ma c'è della strategia. Chi riesce a gestire un ambiente flessibile attraverso automazione, digitalizzazione e politiche sociali e di welfare sarà anche in grado di avere dipendenti soddisfatti e di assumere una posizione favorevole per competere nel nuovo mondo del lavoro (Willis Tower Watson, 2020).

1.6 RILEVANZA DEL WORK LIFE BALANCE

Con il termine work life balance, un anglicismo molto diffuso anche se lo è altrettanto la versione italiana di "conciliazione vita e lavoro" si intende letteralmente l'equilibrio tra la vita privata di un individuo e quella lavorativa. Far convivere pacificamente queste due sfere non è così semplice, anche se negli ultimi anni è stata data molta importanza a questo aspetto all'interno di molte imprese. Di fatto, è uno dei fattori maggiormente considerati dalle risorse umane nella scelta del proprio datore di lavoro e a testimoniarlo è l'indagine di Randstad 2020 sull'employer branding. Comprendere fino in fondo la differenza fra ciò che i dipendenti cercano e ciò che i datori di lavoro effettivamente offrono è un primo passo per costruire un

employer branding efficace. Fra gli elementi che dovrebbe avere il datore di lavoro ideale compare al primo posto il work life balance, al secondo un'atmosfera di lavoro piacevole e al terzo posto retribuzioni e benefit interessanti (Employer Brand Research, 2020) . Nonostante sia un concetto molto ampio comparso per la prima volta in Gran Bretagna negli anni 70', ha avuto una rapida diffusione grazie alla digitalizzazione che ha reso più sfuocato il confine tra vita privata e lavoro. A livello normativo l'Unione Europea ha compiuto il primo passo nel 2017 con la proclamazione dei 20 Pilastri dei Diritti Sociali europei, riconoscendo il work life balance come diritto sociale fondamentale. La rapida diffusione e centralità dell'argomento ha portato all'approvazione da parte del Parlamento Europeo nell'aprile 2019 di una direttiva sul work life balance. Quest'ultima è scaturita dalla proposta della Commissione Europea "A new start to support work-life balance for parents and carers" su modello dei Pilastri dei Diritti Sociali. Il contenuto della direttiva intende incentivare la diffusione di misure sulla conciliazione vita-lavoro e politiche di welfare che favoriscano la flessibilità e l'utilizzo di congedi (Oliva, 2019).

Sebbene il mondo del lavoro sia in continua evoluzione, a cambiare è anche il modo in cui le aziende percepiscono i propri dipendenti, viene data più importanza al loro benessere, consentendo loro spazi personali per gestire anche la vita privata conciliandola con quella lavorativa. Trovare un giusto equilibrio e gestire il tutto correttamente è una sfida che molti lavoratori devono affrontare. Il periodo in cui stiamo vivendo e l'emergenza sanitaria compromettono ulteriormente la capacità dei lavoratori di combinare con successo lavoro, vita personale e impegni familiari anche se, lo smart working ha contribuito a migliorare la situazione. La sua adozione repentina, dettata dalla necessità di mantenere il distanziamento sociale ha forzato un processo che avrebbe richiesto molto più tempo. La mossa compiuta dalla maggior parte delle imprese è stata quella di spostare la postazione di lavoro in un ambiente virtuale col fine di dare una continuazione al proprio business. La mancata regolamentazione ha fatto emergere gli effetti collaterali dello smart working, fra tutti il diritto alla disconnessione. Non sono mancati però i rilevanti vantaggi economici e logistici, tanto che molte aziende pensano ad un'adozione del lavoro agile anche dopo la pandemia.

Secondo l'ultima edizione del work life balance index dell'Ocse, l'Italia è sul podio del work life balance, in testa vi sono i Paesi Bassi con un punteggio di 9,5 su 10, l'Italia è seconda con 9,4 punti e chiude il podio la Danimarca con 9 punti. Gli indicatori di riferimento per la classifica sono il tempo dedicato al tempo libero e alla cura della persona e il numero di ore lavorate dai dipendenti. Il primo indicatore è molto importante perché permette al dipendente di evadere dal luogo di lavoro dedicando tempo ai propri hobby, a socializzare con amici e familiari, ai viaggi e questo contribuisce a migliorare la salute fisica, mentale e l'umore. Il secondo

indicatore fa riferimento alla quantità di tempo che la persona trascorre nel luogo di lavoro, ma le prove suggeriscono che lunghe ore di lavoro, con pause brevi possono danneggiare la salute personale, aumentare lo stress e mettere a rischio la sicurezza del lavoratore (OECD, 2020).

1.7 WELFARE AZIENDALE

L'esponentiale importanza del benessere e della soddisfazione dei lavoratori, di un clima coinvolgente e motivante ha contribuito alla diffusione delle politiche di welfare aziendale nella imprese italiane. Le performance aziendali e il raggiungimento degli obiettivi sono frutto delle capacità e competenze dei lavoratori, ma alla base di questo rendimento vi è un'elevata qualità della vita e una serenità interiore. Sempre più aziende, indipendentemente dalla loro dimensione adottano politiche di welfare aziendale consapevoli della diretta correlazione tra le condizioni psico-fisiche e la produttività dei lavoratori. Con il termine welfare aziendale si intende quindi un insieme di politiche e misure volte a migliorare la salute e il benessere dei lavoratori nel luogo di lavoro, realizzando un clima aziendale accogliente e motivante al punto tale da favorire un incremento nelle performance aziendali. La normativa di riferimento è molto recente, si inizia a regolamentare il welfare aziendale attraverso la legge di bilancio del 2016, 2017 e 2018 introducendo incentivi riguardanti lo strumento del premio di produttività legati ai risultati aziendali e notevoli agevolazioni fiscali per i datori di lavoro. Dal 2019 invece non si sono verificati ulteriori miglioramenti, ma soltanto interventi sulla conciliazione vita-lavoro e sulla genitorialità (Dipartimento per le Politiche della Famiglia, 2020). Inizialmente queste politiche di welfare erano presenti soltanto nelle grandi imprese, a favore di manager o lavoratori altamente qualificati e riguardavano la previdenza e sanità complementare, fondi pensione e fondi sanitari.

Al giorno d'oggi l'inserimento di un piano di welfare in azienda è oramai parte della strategia d'impresa, vengono offerte a tutti i lavoratori le migliori condizioni per poter svolgere le loro mansioni e questo contribuisce a migliorare l'immagine dell'impresa e a trattenere i migliori talenti. Tra le varie aree in cui interviene il welfare aziendale vi sono la sanità integrativa, polizze assicurative, conciliazione vita e lavoro e sostegno ai genitori, sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale, sostegno economico e formazione per i dipendenti, sostegno all'istruzione di figli e familiari. In questo modo il welfare aziendale diventa uno strumento atto a consolidare la sostenibilità d'impresa occupandosi non solo del benessere dei lavoratori ma anche delle loro famiglie. Spinte dall'impianto normativo vigente, le imprese hanno replicato implementando numerosi piani di welfare e iniziative di flessibilità. Secondo il rapporto del

Welfare Index PMI 2019, il 59,2% delle aziende italiane ha attivato iniziative nell'area della conciliazione tra lavoro e famiglia. Possono essere promosse varie azioni, per lo più organizzative, tra cui permessi e lavoro a distanza, flessibilità oraria, misure di sostegno alla genitorialità. La flessibilità organizzativa è l'iniziativa più adottata dalle PMI, con una quota del 36% comprendendo misure come il superamento della rigidità dell'orario lavorativo concedendo maggiore flessibilità per far fronte alle esigenze familiari.

Rientrano in questa sezione anche il telelavoro che viene adottato dal 5,5% delle PMI e lo smart working dal 5,3%. Queste forme di delocalizzazione lavorativa tra le PMI non sono ancora diffuse ampiamente ma vi è la possibilità che la diffusione aumenti nei prossimi anni, settori e mansioni permettendo, anche grazie all'affermarsi di tecnologie informatiche che consentono la continuazione del business al di fuori dei luoghi di lavoro.

Sempre correlate al tema della flessibilità organizzativa vi sono numerose iniziative a supporto della genitorialità che si stanno diffondendo negli ultimi tempi e che vengono adottate da molte aziende. Fra le misure a disposizione dei lavoratori vi sono permessi retribuiti di maternità o paternità, asili nido convenzionati, asili nido aziendali, scuole materne, dopo scuola, supporti al reperimento di babysitter. Queste tipologie di servizi purtroppo riscontrano un limite oggettivo nella dimensione d'azienda, anche se nonostante questo l'azienda potrebbe optare per un network con strutture selezionate attraverso le quali i genitori possono comunque avere un prezioso supporto nella gestione di figli piccoli. Tra le varie misure di welfare aziendale precedentemente citate collegate alla conciliazione di vita-lavoro vi sono i supporti di facilitazione al lavoro. Si tratta di una serie di sostegni ai lavoratori che permettono un gran risparmio nel reddito familiare come ad esempio i buoni carburante, in quanto la maggior parte delle persone si sposta quotidianamente con l'auto, buoni spesa per dare un sostegno economico concreto alle famiglie, rimborso degli abbonamenti ai mezzi pubblici conveniente soprattutto per chi necessita di recarsi nei centri città, buoni pasto o convenzioni con ristoranti per facilitare i lavoratori fuori sede ed evitare che rientrino al loro domicilio oppure disponibilità della mensa aziendale condizionata però dalle dimensioni dell'azienda (Welfare Index, 2020).

L'investimento delle imprese in programmi a sostegno del work life balance e del welfare dei dipendenti possono avere risvolti significativi e portare a risultati apprezzabili misurabili in aumento delle performance, soddisfazione dei dipendenti, capacità di attrarre i migliori talenti e di trattenere le risorse umane in azienda. Questi programmi portano ad una visione combinata di retribuzione, benefit e formazione aziendale e sono ottimi strumenti per motivare il personale a sfruttare appieno le loro capacità, a dedicare il giusto tempo all'attività lavorativa

grazie al supporto che l'azienda stessa fornisce. Ma non solo, aumentano la soddisfazione della popolazione aziendale, riducendo l'assenteismo e rendendo l'ambiente lavorativo creativo e stimolante in cui venga valorizzata la professionalità, la competenza e l'esperienza del lavoratore. Risulta evidente che a cogliere i benefici derivanti dall'introduzione di politiche di welfare e work life balance non sia soltanto l'azienda ma anche i lavoratori; alcuni vantaggi li abbiamo citati precedentemente, altri li esplicitiamo ora come ad esempio la possibilità di svilupparsi professionalmente, raggiungere risultati di successo all'interno della propria carriera e ricevere riconoscimenti volti a gratificare il dipendente, oltre alla probabilità di influenza positiva sulla retribuzione e sul contratto.

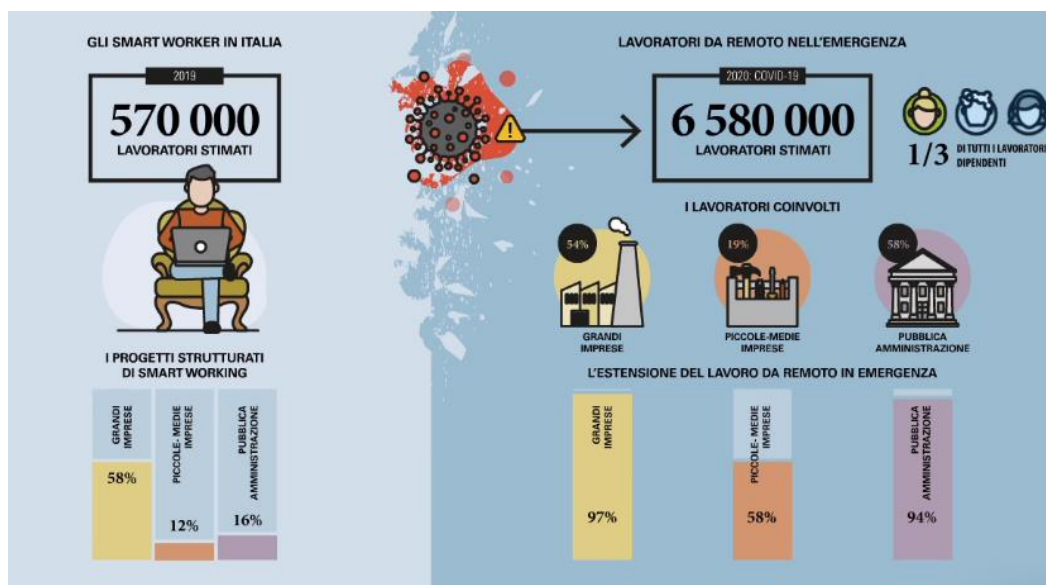
Affinché si possa beneficiare concretamente dei molteplici benefici dei programmi di Work life balance e welfare delle aziende, non ci si può limitare a introdurre soltanto le suddette politiche. Si tratta di un'azione molto più ampia che consente all'impresa di costruire un sistema strutturato e comunicarlo alla popolazione aziendale dando enfasi all'impegno che si vuole avere per la corretta implementazione. È una questione di change management, occorre lavorare sulla cultura organizzativa, con la possibilità di mettere in discussione regole, metodi, ruoli e responsabilità. Molte grandi aziende lavorano già in questa direzione e hanno compreso il valore delle risorse umane e della comunicazione, in quanto anche un'azienda di grandi dimensioni può essere al tempo stesso smart e flessibile, oltretutto dedicare una particolare attenzione alle persone, riuscendo a fidelizzarle può essere la chiave del successo (Business International, 2012).

1.8 LO SMART WORKING PUO' ESSERE UNA MISURA DI WELFARE?

Dall'entrata in vigore delle leggi di stabilità nel 2016 e negli anni successivi vi è stata un'impennata nell'adozione di piani di welfare aziendale. A questo si aggiunge la legge sullo smart working approvata nel 2017 che legittima e agevola l'utilizzo di questa forma di lavoro agile rispondendo al bisogno sempre più rilevante di conciliare i tempi di lavoro con i tempi di cura familiare. Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano nel 2019 gli smartworkers toccavano quota 570 mila, in crescita di circa il 20% rispetto al 2018 ed erano soprattutto le grandi aziende che utilizzavano questi progetti strutturati, mentre la percentuale rimaneva bassa se si trattava di PMI o Pubbliche Amministrazioni. Con l'avvento dell'emergenza sanitaria del Covid-19, i datori di lavoro, visti anche i provvedimenti governativi hanno dato la possibilità ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro da remoto. Il numero degli

smart workers è cresciuto in modo esponenziale raggiungendo i 6,58 milioni e l'impatto è stato travolgente (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2019).

Fig.1.3 Boom degli smart workers durante l'emergenza sanitaria



Fonte: Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano, 2020

L'evidenza dimostra quindi come il welfare aziendale e lo smart working abbiano subito un eclatante trasformazione passando da strumenti di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema strutturato in grado di soddisfare le esigenze dei dipendenti contribuendo al loro benessere e incentivando la produttività. Il welfare in azienda innesca una reazione a catena tra i vari aspetti di natura organizzativa e sociale:

- migliorando le relazioni di lavoro e il clima aziendale, questo porta i lavoratori ad essere soddisfatti della propria posizione e riduce quindi il turnover;
- migliora i livelli di engagement dei dipendenti aumentando il loro senso di appartenenza e la condivisione della cultura aziendale;
- migliora l'immagine dell'impresa esternalizzando l'impegno che quest'ultima pone ai temi sociali e al benessere delle risorse umane.

Il welfare in azienda diventa quindi una questione sociale esplicitata attraverso la promozione del benessere organizzativo ovvero la capacità di promuovere e mantenere un elevato grado di benessere fisico, sociale e psicologico dei lavoratori. Lo smart working è parte integrante dei piani di welfare in quanto richiede un coinvolgimento aziendale di varie funzioni che collaborino per la messa a punto di un programma in grado di rispondere alle reali esigenze dei dipendenti. Oltretutto i benefici che ne derivano in termini di riduzione dello stress e gestione autonoma delle attività da svolgere concorrono ad un effetto positivo sul rendimento del

lavoratore e a migliorare la sua qualità di vita. In una società sempre più produttiva e versatile riuscire a mantenere un equilibrio soddisfacente tra vita privata e lavorativa non è cosa da poco, l'assenza di vincoli e tempi troppo rigidi e la scelta dell'ambiente che risulta essere più congeniale influisce sulla tranquillità, sulla soddisfazione e sulla valorizzazione delle capacità. Dalla crescente responsabilità in capo ai lavoratori, data dalla maggiore autonomia si ricava una grande motivazione nello svolgere i propri compiti e gratificazione da parte dell'azienda per aver portato a termine gli obiettivi prefissati (Maino, 2018).

1.9 CRITICITA' IN MANCANZA DI WORK LIFE BALANCE

Nelle organizzazioni sempre più orientate ad un business globale, spesso viene chiesto ai dipendenti di fare il massimo per il raggiungimento degli obiettivi, chiedendo loro sforzi e sacrificando tempo da dedicare allo svago o alla famiglia. Troppa enfasi sulle prestazioni e ritmi inarrestabili di lavoro rendono sempre più difficile la creazione di un work life balance. Il datore di lavoro è la prima persona che può orientare il comportamento dei suoi dipendenti, in primo luogo facendo capire loro che bisogna porre un limite tra lavoro e vita privata, impegnandosi il più possibile per rispettarlo. In secondo luogo, ottimizzando i tempi e aumentando impegno e concentrazione si possono ugualmente raggiungere risultati significativi senza togliere spazio alla sfera personale dei lavoratori. Ancora oggi, nonostante siano stati fatti enormi passi verso le politiche di welfare, anche nelle piccole aziende, si tende a dare poca importanza al benessere del dipendente. Questo soprattutto perché le aziende sono immerse in un sistema di estrema concorrenza di mercato in cui ognuna cerca di emergere e innovare il più possibile per assumere una posizione rilevante e lo fa focalizzandosi totalmente sulle performance e poco sulla salute dei lavoratori. Il rischio che si corre nell'ostentare i ritmi di lavoro si concretizza nella sindrome da burnout che letteralmente significa "esaurito". Questo disturbo si manifesta attraverso un elevato senso di vulnerabilità, perdita di autostima e fiducia nelle proprie capacità, ansia, panico, problemi relazionali e senso di chiusura verso le altre persone oltre alla riduzione delle prestazioni lavorative. Il burnout è stato anche riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come un disturbo a tutti gli effetti che si verifica solitamente nell'ambiente di lavoro e che se trascurato porta ad un effetto domino. Un senso di insoddisfazione a lavoro che si trasferisce nella vita personale impedendo un sonno tranquillo e alimentando la sensazione di stress e frustrazione (Forbes, 2020). Fortunatamente, si può invertire il senso di marcia dando uno slancio positivo alla propria vita personale e rivitalizzando il proprio approccio al lavoro. Prima di tutto, in un clima di lavoro frenetico e con molte scadenze è opportuno concedersi delle pause per riposare la mente e poter riprendere

energicamente la propria mansione. Dopodiché, è importante che il leader ricordi sempre ai dipendenti che sono umani e non macchine da lavoro, pare essere scontato ma in realtà non lo è, come abbiamo visto, trascurare i primi segnali di burnout può portare a gravi effetti alla salute.

Il datore di lavoro deve essere il primo ad incoraggiare i lavoratori a concedersi degli spazi e a sottolineare l'importanza di uno stile di vita sano e sereno, da qui la possibilità di collaborare con i colleghi in modo efficiente. È altresì importante permettere ai dipendenti il diritto alla disconnessione evitando di contattarli fuori dall'orario di lavoro affinché possano rilassarsi e godersi i momenti familiari, in questo modo l'azienda dà l'esempio di work life balance indirizzandosi verso un cambiamento della cultura organizzativa. Infine, un altro fattore rilevante è la corretta distribuzione del carico di lavoro, assumendo personale se necessario, in modo da evitare di sovraccaricare i lavoratori (Randstad, 2017). Periodi di stress lavorativo e nervosismo compaiono nella vita dei soggetti a scadenza regolare e possiamo definirli parte dello svolgimento dell'attività, a volte essere sotto pressione permette anche di dimostrare il proprio potenziale e di essere in grado di uscire dalla propria comfort zone, fondamentale è riuscire a comprendere quando si oltrepassa quella linea sottile tra normalità e anomalia. In ogni caso è sempre raccomandato prevenire tutto questo e cercare il miglior bilanciamento tra sfera personale e lavorativa.

1.10 IMPATTI POSITIVI E NEGATIVI DELLO SMART WORKING

1.10.1 Effetti dello smart working nell'economia

Dallo scoppio della pandemia globale a febbraio 2020 le aziende si sono trovate spiazzate nonostante avessero già vissuto nel 2019 un rallentamento dei consumi e una certa instabilità degli acquisti di beni di consumo e beni durevoli. L'economia italiana era già caratterizzata da una bassa crescita della produttività e la fiducia delle famiglie italiane mostrava un orientamento negativo. Le previsioni Istat per il 2020 sull'economia italiana però evidenziavano segnali positivi di crescita e di ripresa nella maggior parte dei settori e anche nel mercato del lavoro (Istat, 2019). Quando però, nel febbraio 2020 ci furono i primi segnali dell'arrivo dalla Cina del Covid-19, l'Italia sarebbe stata vittima di uno stravolgimento delle abitudini in molti ambiti, da quello familiare a quello lavorativo. Le imprese hanno cercato di sopperire come meglio han potuto adottando, tra le misure a disposizione, quelle più adatte alla situazione. Lo smart working è stato sicuramente uno dei provvedimenti che ha subito un'implementazione di massa proprio a causa della pandemia. Per tante aziende lo smart

working è stata letteralmente una salvezza, almeno per quelle attività più facilmente gestibili da remoto in quanto sono riuscite a dare una continuità al loro business e a recuperare, almeno in parte, prestazioni di lavoro che sarebbero andate perdute. Chi già lo utilizzava si è visto avvantaggiato e ha potuto rimodularlo ed applicarlo alla maggior parte della popolazione aziendale e per periodi estesi. Nonostante vi sia stato un primo momento di panico dovuto al blocco degli spostamenti e alla necessità di dover organizzare tutto rapidamente, molte aziende affiancate da partner informatici sono riuscite ad attivare il lavoro da remoto. La collaborazione dei loro dipendenti è stata fondamentale e il fatto che molti di loro fossero dotati di strumentazione tecnologica ha sicuramente reso più facile l'attuazione di questa nuova modalità. Passato il primo momento di smarrimento, le aziende si sono poi organizzate per l'installazione di piattaforme che permettessero la condivisione del materiale, le riunioni da remoto e si sono focalizzate sul dare una continuità al lavoro d'ufficio e ai progetti in atto nonostante la modalità di lavoro insolita. Tra le tante aziende che si sono adattate alla situazione e hanno cercato di sopprimerle il meglio possibile, altrettante sono state costrette a chiudere i battenti continuando comunque a sostenere i costi fissi (Barbieri, 2020). Queste piccole rivoluzioni che hanno costretto a ripensare il modo di lavorare stanno comunque avendo successo, tanto che secondo un'indagine dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano il 70% di chi ha un progetto di lavoro agile aumenterà le giornate di lavoro da remoto dei dipendenti e circa il 65% delle aziende coinvolgerà più persone ad aderire a tali iniziative. Tra i benefici derivanti dall'utilizzo dello smart working vi è in primis la possibilità di dare una continuazione all'attività lavorativa, lo sviluppo di competenze digitali, il ripensamento dei processi aziendali in particolare la programmazione del lavoro sulla base di obiettivi, l'aumento della produttività e maggior impegno e concentrazione date dalla flessibilità degli orari. Sicuramente la pandemia ha portato le aziende a dover agire fin da subito e attuare dei piani di lavoro molto più velocemente di quanto si sarebbe fatto in una condizione normale. Anzi, probabilmente molte aziende in questo modo hanno potuto scoprire le loro fragilità tecnologiche e hanno utilizzato questa situazione come punto di partenza per ripartire (Caronia, 2020).

Lo smart working però non può essere designato come il metodo di lavoro del futuro perché porta con sé ancora molti aspetti negativi e crea un effetto a catena per molti altri settori. L'impossibilità degli spostamenti e il rientro nel posto di lavoro scaglionato hanno messo in difficoltà molti lavoratori che operano nell'indotto degli uffici. I trasporti locali sono stati duramente colpiti soprattutto nelle grandi città, le quali con il lockdown si sono letteralmente svuotate. I milioni di lavoratori che utilizzano la modalità smart working, nei quali

comprendiamo anche quelli della Pubblica Amministrazione, hanno minato i trasporti pubblici con i quali si muovevano quotidianamente per il tragitto casa-lavoro circa 22,4 milioni di persone (dato Istat 2019). Un altro settore che ne ha risentito duramente dell'utilizzo prolungato del lavoro agile è stato il settore della ristorazione che procurava servizi per gli uffici e riforniva le mense. Nonostante il rientro di parte dei lavoratori ancora tanti sono i lavoratori costretti a casa sostenuti dalla cassa integrazione che contribuiscono alla crisi del settore della ristorazione. Intorno al mondo degli uffici ruotano anche i servizi immobiliari, anch'essi in estrema crisi. Molti lavoratori fuori sede o in trasferta avevano la necessità di affittare appartamenti vicino al luogo di lavoro per evitare continui spostamenti, il lavoro agile ha portato ad una flessione dei servizi immobiliari aumentando notevolmente la disponibilità di appartamenti nel centro delle grandi città. Infine, la chiusura di molte aziende che han dovuto usufruire delle misure stanziate dal Governo per i lavoratori, ha portato ad un notevole impatto negativo sul fatturato delle imprese di pulizie. La riduzione delle presenze nei luoghi di lavoro ha compromesso anche questo settore che ha dovuto ricorrere agli ammortizzatori sociali. Malgrado lo stop forzato, le imprese di pulizie hanno perso meno rispetto ad altri comparti e ciò è dovuto al boom delle sanificazioni che ha coinvolto la maggior parte delle aziende e dei negozi. In questo modo sono riusciti a compensare le perdite avute durante il periodo di lockdown (Finizio, 2020).

1.10.2 Effetti dello smart working sull'ambiente

Nel mondo del lavoro assistiamo sempre più velocemente all'affermarsi di modalità di lavoro smart e allo stesso tempo diventa sempre più pressante la sensibilità e la spinta verso politiche green e sostenibili. Sebbene i governi dei vari Stati si siano impegnati a emanare protocolli, accordi e limitazioni alle emissioni, tra le più note attualmente vi è l'Agenda 2030 e l'accordo di Parigi per la riduzione delle emissioni di gas serra, le aziende hanno un ruolo molto importante in questa sfida. Anzi, la realizzazione di una futura green economy parte proprio dalle aziende e dalle loro emissioni e lo smart working pare essere il partner perfetto per la realizzazione di un percorso focalizzato sulla sostenibilità. Il loro contributo è notevole e sempre più imprese si impegnano a ridurre gli sprechi, a ridurre i rifiuti e ad utilizzare in modo più efficiente le materie prime e l'energia. Nonostante in un primo momento il lavoro agile sia stato adottato come situazione di temporanea necessità, molte aziende hanno imparato ad utilizzarlo e pian piano a conoscerlo e sfruttarlo al meglio per la propria organizzazione. Non pochi sono stati i benefici per lavoratori e aziende, ma anche l'impatto che ha avuto sull'ambiente è stato notevole, complice anche il lockdown. La tabella che segue mostra il risparmio annuo dovuto al

fatto di non recarsi più fisicamente nel luogo di lavoro per 1,5 o 5 giorni a settimana, espresso in km, tempo e riduzione delle emissioni di CO₂.

Tabella 1.2: Risparmio annuale di km, CO₂ e tempo

Risparmio annuale	1,5 giorni a settimana	5 giorni a settimana
Distanza	1.890 km	6.300 km
CO ₂	365 kg	1.187 kg
Tempo	61 ore	203 ore

Fonte: Botteri T., Cremonesi G. Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi

I dati sopra riportati relativi al risparmio derivante dallo smart working per ogni lavoratore sono riferiti ai pendolari inglesi anche se in modo proporzionale possono riferirsi anche alla realtà italiana. L'adozione dello smart working come nuova modalità di lavoro richiede un cambiamento organizzativo globale, non solo in termini di riprogettazione degli uffici affinché questi siano più green e abbiamo un minor impatto ambientale, ma è necessaria la collaborazione dei dipendenti e la totale comprensione del percorso che l'impresa intende intraprendere. In questa circostanza è fondamentale la comunicazione ai vari livelli gerarchici perché permette maggiore coesione per il raggiungimento di risultati che riducano l'impatto ambientale. Il blocco dei trasporti ha evidenziato una migliore qualità dell'aria e dell'acqua al punto tale da moltiplicare i casi in cui le acque risultavano essere limpide e pulite e questo non accadeva da decenni. Oltre ai risparmi evidenti derivanti dalla mancanza di pendolarismo, l'utilizzo di strumenti tecnologici e programmi di web conference da remoto permettono di evitare centinaia di spostamenti aziendali dovuti a trasferte, riunioni o visite ai clienti, evidenziando un notevole risparmio di costi, mantenendo inalterata la produttività e al tempo stesso avendo un occhio di riguardo alla salvaguardia del pianeta. Il lavoro agile prevede la flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro, purtroppo a causa della pandemia i lavoratori non hanno potuto scegliere il luogo dove svolgere la propria mansione ma erano obbligati a svolgerla nella propria abitazione e questo può non aver del tutto beneficiato alla salute e stress mentale. Il fatto di non dover raggiungere il proprio ufficio permette di evitare di stare ore nel traffico, di bruciare CO₂ e produrre inquinamento aumentando il livello di stress, in questo modo si risparmiano energie che possono essere investite a beneficio della produttività e del proprio benessere personale (Botteri e Cremonesi, 2016).

Lo smart working è un'evoluzione del telelavoro che ha iniziato ad affermarsi proprio grazie al progresso tecnologico. I mezzi tecnologici sono stati il fattore determinante che ha permesso alle aziende di continuare a lavorare nonostante il lockdown forzato. Però probabilmente a nessuno viene da chiedersi se l'ostentato utilizzo del Web da parte di ognuno di noi sia

inquinante. L'evoluzione di Internet ci ha permesso di fare molte più cose di quante ne facevamo prima e di essere sempre connessi, però mentre l'inquinamento derivante da un mezzo di trasporto è visibile, quello del web non lo è, eppure anch'esso contribuisce alle emissioni di gas serra. L'edizione 2020 della Settimana Europea per la Riduzione dei Rifiuti (SERR) si è occupata di questi rifiuti invisibili, evidenziando come questi siano molto più impattanti a livello ambientale di quello che crediamo. Ogni attività che svolgiamo quotidianamente come l'invio di mail, il caricamento di immagini, il collegamento ai database ha un piccolo costo: vengono emessi grammi di anidride carbonica a causa dell'energia elettrica utilizzata per permettere il funzionamento dei dispositivi e delle reti wireless. Nonostante l'energia utilizzata per una ricerca sia minima, il problema si configura nel fatto che ad avere accesso ad Internet sono circa 4,9 miliardi di persone, ovvero il 63% della popolazione,⁶ quindi gli effetti sono nettamente amplificati. A questo si aggiunge anche l'impatto legato alla fabbricazione dei dispositivi e di tutte le parti hardware che noi utilizziamo per accedere ai vari servizi. L'inquinamento causato dal web è di fatto un problema reale che purtroppo è stato preso in considerazione soltanto poco tempo fa: Internet è tutt'altro che una tecnologia *low impact* a livello ambientale. La rete virtuale comporta dispendi energetici sempre più rilevanti che hanno un effetto domino sull'intero Pianeta. Maggiore è la richiesta di dati e maggiore sarà l'inquinamento emesso per recuperarli da server e dispositivi velocemente. Anche una semplice e-mail può variare la propria impronta di carbonio, secondo Mike Berners-Lee, professore e membro dell'Institute for Social Futures della Lancaster University, una semplice e-mail può emettere da 0,3 a 4g di CO₂ mentre un'e-mail con un allegato pesante fino a 50g e le mail scambiate quotidianamente sono milioni, quindi i numeri si moltiplicano a dismisura (Griffiths, 2020). Un lavoratore in smart working che fa uso di tutti i servizi finora citati, nonostante risparmi dal punto di vista degli spostamenti, risulta essere impattante dal punto di vista dell'utilizzo di Internet, messaggistica e accesso ai database. Ognuno di noi, attraverso un cambiamento di abitudini e comportamenti può ridurre la propria impronta invisibile. In ogni caso molte aziende come Apple, Microsoft e Facebook stanno intraprendendo un percorso verso la green economy cercando di utilizzare sempre più energie rinnovabili. Anche Google sta contribuendo alla conversione dei propri impianti attingendo da energie provenienti da fonti rinnovabili, oltretutto ha un obiettivo molto ambizioso da raggiungere entro il 2030, il totale utilizzo di energia carbon-free, senza emissioni di carbonio (Trabucchi, 2020). L'impronta invisibile derivante dall'utilizzo della tecnologia può essere attenuata da tutti i lavoratori smart e non, seguendo delle semplici accortezze. Tutte le aziende che utilizzano lo smart working

⁶ World Internet usage and population statistics. 10/2020. <https://www.internetworldstats.com/stats.html>

dovrebbero prendere consapevolezza dell'impatto negativo delle tecnologie e coinvolgere i propri collaboratori a ridurre le emissioni attraverso piccoli cambiamenti comportamentali che potrebbero portare a grandi benefici.

Ecco alcuni semplici accorgimenti:

- Inviare mail più leggere evitando allegati pesanti e preferendo l'inserimento di link;
- Utilizzare motori di ricerca come Ecosia che si affida totalmente a fonti rinnovabili;
- Evitare mail inutili e in caso preferire le telefonate;
- Utilizzare la funzione "download" che ha un minor impatto rispetto a consultare un documento online;
- Preferire l'archiviazione su hard disk piuttosto che su Cloud;
- Controllare spesso cosa si è salvato online per evitare di mantenere file inutilmente.

Il web è quindi un elemento essenziale alle nostre vite, oramai indispensabile per lavorare nelle aziende ancor di più in epoca Covid, i dipendenti assieme alle imprese devono essere a conoscenza degli impatti negativi di Internet sull'ambiente ed essere consapevoli che si può fare molto con pochi semplici accorgimenti (Palmisano, 2020).

1.10.3 Impatto dello smart working sulla socialità

Il tempo trascorso tra le mura domestiche ha permesso alle persone di preservare la propria salute evitando il rischio di contagio, ma al tempo stesso non tutti erano supportati da un'atmosfera che permettesse di lavorare al meglio. Purtroppo, lo smart working non è stato implementato a dovere e molti lavoratori non avevano spazi dedicati e una postazione lavorativa che favorisse concentrazione e performance. Sicuramente i lavoratori ne hanno beneficiato sotto diversi aspetti, hanno evitato gli spostamenti e lo stress del traffico e le aziende lo hanno percepito come un'ancora di salvezza in una situazione che si prospettava a dir poco tragica. Le imprese di grandi dimensioni erano generalmente più preparate a ricorrere a tale modalità di lavoro grazie a esperienze precedenti ed al supporto tecnologico di cui disponevano. La tecnologia, di fatto ha offerto grandi opportunità di innovazione e collaborazione nel lavoro svolto da remoto e ha favorito lo sviluppo di nuove competenze tecnologiche. Quello che è mancato maggiormente ai lavoratori è la socialità, le occasioni d'incontro in ufficio, la pausa caffè o il confronto diretto con i propri colleghi. Lo smart working è ancora per molti un banco di prova anche se cominciano ad emergere i primi aspetti positivi e negativi tanto che alcune aziende starebbero pensando di introdurre una modalità mista anche dopo la pandemia. Sebbene vi sia comodità nello svolgere la propria mansione a casa

senza avere i tempi ristretti e l'ansia di arrivare in ritardo, l'ambiente domestico non rappresenta per tutti il luogo ideale per lavorare. Lo smart working ha sopperito, anche molto bene, alla situazione emergenziale tanto che nello studio condotto da KRC Research in collaborazione con Boston Consulting Group è emerso che la produttività è migliorata ed è addirittura superiore rispetto al lavoro in sede (Rusconi, 2020). Un aspetto critico evidente è la mancanza di socialità e momenti di incontro tra i lavoratori che in casa rischia di trasformarsi in isolamento. Gli smart workers utilizzano i dispositivi tecnologici per lungo tempo adempiendo alla propria prestazione lavorativa e spesso il lavoro supera i confini fisici e temporali e non vi è più un equilibrio tra vita privata e lavorativa. Un problema evidente di queste nuove forme di lavoro virtuale è il rischio che il lavoratore si senta isolato, di compromettere le relazioni e di ingabbiare l'innovazione e la creatività. In questo modo le interazioni con colleghi e datore di lavoro sono sempre più formali e indirette, mediate da dispositivi digitali, andando così a ridurre gli incontri di persona e precludendo lo sviluppo di emozioni, conoscenze e relazioni che nel luogo di lavoro concorrono a formare un certo senso di appartenenza. Il confronto diretto, la gestualità, la collaborazione che emergono dal lavoro in presenza permettono di costruire fiducia reciproca, sviluppare idee e innovazione e sono propedeutici all'apprendimento e sviluppo di conoscenza. I datori di lavoro in una situazione tale devono imporre al lavoratore il diritto alla disconnessione e di porre fine alla propria giornata lavorativa nonostante si trovi nella propria abitazione e di stimolare la socialità anche se virtuale. I dispositivi tecnologici sono il ponte per la connettività tra colleghi ma l'utilizzo prolungato non va a beneficio della salute, ecco perché molte persone preferirebbero tornare a lavorare in azienda o adottare una forma di lavoro ibrida in modo tale da poter coltivare le relazioni sociali. Un altro elemento problematico che non beneficia della distanza è il rapporto con clienti, è difficile mantenere una *customer relationship* perché in questo modo vanno a deteriorarsi i buoni rapporti creati in precedenza ma soprattutto vi è una bassa possibilità di iniziare rapporti con i clienti nuovi (Albano et al., 2019).

Ogni lavoratore ha un modo differente di vivere lo smart working, c'è chi ne evidenzia tutti gli aspetti positivi e chi invece ne evidenzia le criticità, sicuramente la distanza fisica compromette il benessere della persona ed è causa di una sempre maggiore introversione. Dover stare sempre in casa ha un impatto anche sulla salute del lavoratore in quanto non dovendo recarsi al lavoro, si vedrà costretto a rimanere seduto ore e ore incrementando un senso di sedentarietà e il fatto di trovarsi davanti allo schermo del pc aumenterà la frustrazione e la solitudine. Lo smart working diventa quindi un compromesso per i lavoratori che cercano di trarre il meglio da questa nuova modalità agile che non scomparirà nel futuro ma molto probabilmente verrà

tenuta molto più in considerazione. Per non impattare troppo sulla socialità si può adottare un modello ibrido creando un equilibrio tra lo svolgimento della prestazione lavorativa in azienda e nella propria abitazione. Oltretutto il lavoro agile presuppone che il collaboratore abbia grandi capacità organizzative e che sia in grado di definire le attività da compiere per il raggiungimento degli obiettivi; non vi è più la sorveglianza diretta del datore di lavoro, quindi il lavoratore deve aver sviluppato skills quali autostima, sicurezza e autogestione in modo tale da poter lavorare in modo autonomo e sereno. Questa modalità di lavoro parte dal presupposto che all'interno dell'organizzazione i vertici devono saper innescare il cambiamento nella cultura manageriale mettendo al centro il dipendente con le proprie capacità e competenze che devono essere stimolate per poter rendere al meglio. L'introduzione del concetto di "scrivanie nomadi" permette agli smart workers di abituarsi con gradualità all'idea di mobilità, in modo che siano pronti a spostarsi quando vi è la necessità di lavorare in ambienti esterni al proprio ufficio (Rusconi, 2018). Lo smart working è una modalità di lavoro che, dopo la pandemia, dovrà essere attuata in modo progressivo, evitando di creare inutili shock o sensazioni negative, è necessario abituare i lavoratori ad avere una postazione mobile alternando i luoghi di lavoro e non sottovalutando l'impatto positivo sulla salute e benessere della quotidianità lavorativa. Il focus dell'azienda deve essere il lavoratore che per essere produttivo necessita di avere un proprio equilibrio interiore, deve sentirsi parte di un gruppo di lavoro e poter contare sui colleghi e sul confronto con questi in quanto porta arricchimento, creatività e stimola la capacità di problem solving (Terragni, 2020).

1.11 SMART WORKING E PANDEMIA (FOCUS SULLE DONNE)

L'emergenza Covid-19 è stata travolgente e ha colpito tutta la società anche se ci sono state categorie più o meno colpite. È stata una crisi su tutti i fronti, economico, sociale, tecnologico e sanitario, ma come in tutte le situazioni difficili chi già prima era in difficoltà ora lo sarà ancora di più. Si cerca di comprendere, a fatica, che scenari ci stia restituendo la pandemia ma anche che opportunità ci permette di cogliere, perché le crisi non generano soltanto effetti negativi ma talvolta anche positivi, delle spinte al cambiamento. Le donne sono state sicuramente la categoria più colpita questo causato anche dal fatto che sono i soggetti più deboli del mercato del lavoro e da qui è emersa la tematica della "gender equality" che sta prendendo sempre più piede. Tra i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, la parità di genere rappresenta il numero 5, ma l'emergenza ancora in corso ha permesso di comprendere come ancora si è lontani dal suo conseguimento. La pandemia ha amplificato le disparità già esistenti e ha portato ad una leggera retrocessione nei progressi che si erano fatti negli ultimi anni.

L'impatto economico del virus è stato grave ma le donne ne hanno sofferto di più, prima di tutto perché la percentuale di donne occupate è inferiore rispetto a quella degli uomini, 73% degli uomini contro il 54% delle donne⁷ e a inasprire questa disparità è anche la differenza salariale, nonostante vi siano più donne laureate rispetto agli uomini. Le loro competenze sono da tener in considerazione sia in ambito politico che in ambito economico, a differenza di quanto è stato fatto finora, infatti l'emergenza è stata perlopiù gestita da figure maschili. Secondo il WeWorld Index, l'Italia è il fanalino di coda a riguardo della retribuzione femminile e occupa il 131° posto su 172 sul fronte del tasso di disoccupazione femminile. La situazione negli anni è comunque migliorata ma non è ancora paragonabile ai risultati raggiunti dai Paesi che occupano i primi posti della classifica. L'emancipazione femminile in Italia è ancora un tema non pienamente appreso, si tratta di un'arretratezza culturale che non permette alle donne di raggiungere posizioni apicali tanto nel settore privato quanto in quello pubblico o nell'ambito politico. Nonostante questo, risultano essere confortanti i dati sulla salute femminile e sulle aspettative di vita, fra i più alti in Europa (Landolfi, 2020).

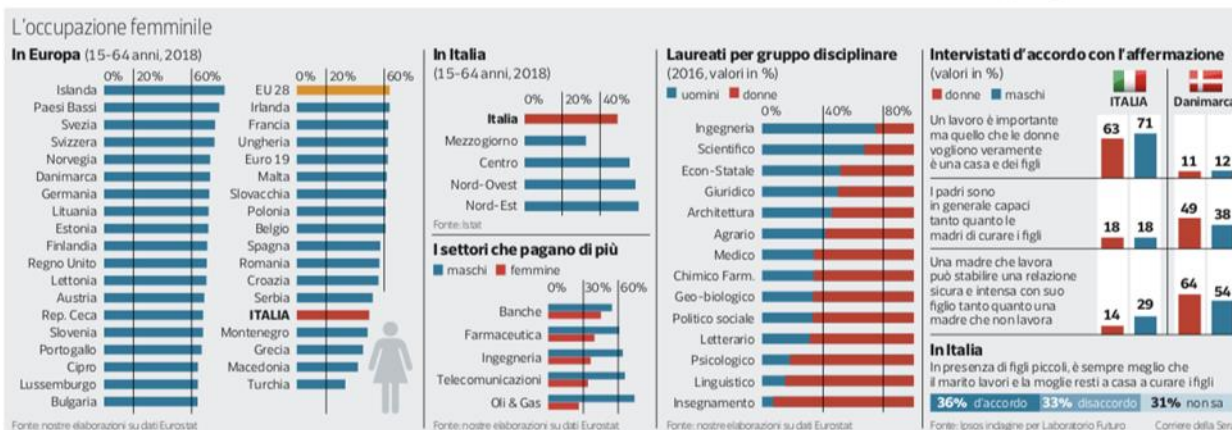
Ad ogni modo, la crisi pandemica ha colpito maggiormente le donne, molte di loro non sono tornate a lavoro dopo il lockdown e la causa è da ricondursi alla sospensione dei servizi scolastici e degli asili nido che ha costretto uno dei genitori a rimanere in casa per potersi occupare di loro. Questo ha accentuato il tasso di inattività femminile, ovvero donne che non sono in cerca di occupazione, probabilmente non per scelta propria ma per potersi occupare di figli o parenti anziani. Il Covid-19 e le drastiche misure adottate dal Governo per quanto riguarda gli spostamenti hanno limitato molte persone anche nel raggiungere il loro abituale luogo di lavoro per non parlare delle scuole che hanno utilizzato la didattica a distanza come modo per proseguire comunque le lezioni. Questo onere è ricaduto sui genitori che dovevano seguire soprattutto i figli più piccoli e assisterli durante l'orario scolastico online, da qui l'esigenza che un genitore rimanga al loro fianco e badi anche alla cura della casa. La situazione da febbraio 2020 a dicembre 2020 è stata tragica, nonostante il blocco dei licenziamenti, circa 426mila posti di lavoro sono stati persi e a pagare il conto più salato sono state in primis le donne, costrette poi fra le mura domestiche, la fascia centrale 25-49 anni, i lavoratori autonomi e quelli con contratti a tempo determinato (Tucci, 2021). Nonostante vi sia un dato confortante, ovvero sempre più donne fanno parte dei consigli di amministrazione di società quotate in Borsa, quindi posizioni ben remunerate, questo non permette un effetto a cascata anche su altre

⁷ Eurostat. Occupazione – statistiche annuali. 02/09/2020. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it&oldid=496566

posizioni di rilievo. Se da una parte è possibile gioire in quanto la percentuale è passata dal 7% nel 2011 al 37% al giorno d'oggi, al di fuori di tale ambito la situazione rimane quindi immutata.

Prima della pandemia, le donne che lavoravano erano supportate anche dai nonni che si occupavano a tempo pieno dei nipoti dando un grande supporto ai genitori lavoratori, cosa che non è stata possibile durante questi mesi. Con le scuole chiuse e tutte le attività ricreative inattive, gli equilibri familiari già precari in una situazione di normalità, rischiano ora di saltare. È aumentato l'impegno femminile dentro casa, nei lavori domestici, cura dei figli, cura degli anziani a causa di stereotipi ben radicati che fanno ricadere tali incombenze soltanto dalla parte delle donne, quando invece in molti paesi più emancipati l'impegno familiare è condiviso in modo equo nella coppia. Per le donne è molto difficile conciliare vita familiare e vita lavorativa e molte di loro abbandonano il lavoro dopo la nascita del primo figlio proprio a causa dell'eccedenza del carico familiare che ricade quasi totalmente su di loro. Se però dall'emergenza potesse scaturire la possibilità, che deve essere colta come un'opportunità, di dividere in due la cura della famiglia e i carichi domestici allora si avrebbe un ottimo bilanciamento che beneficerebbe anche agli equilibri familiari e al benessere della coppia. La divisione dei compiti permette di responsabilizzare, di sviluppare un'ottima organizzazione e di raggiungere risultati più efficienti. Promuovere la condivisione tra uomo e donna è alla radice dell'uguaglianza di genere che dalla famiglia potrebbe poi trasferirsi sul mercato del lavoro.

Figura 1.4: L'emergenza sanitaria e i risvolti nel mondo femminile



Fonte: Laboratorio Futuro Istituto Toniolo

Come emerge dall'immagine qui sopra, nonostante il 60% delle donne in Italia sia laureato, contro il 40% degli uomini, vi è una carenza della presenza femminile nelle materie STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) che attualmente risultano essere i settori con le migliori remunerazioni e anche i più richiesti, visti i progressi tecnologici e scientifici. Purtroppo, le donne rimangono sempre le più penalizzate nel mercato del lavoro a causa di stereotipi legati alla figura femminile, ovvero la maternità, la gestione della famiglia, di parenti

anziani e questo porta le aziende a scegliere per lo più uomini da inserire nel loro organico attribuendogli mansioni di responsabilità (Profeta, 2020).

Oltre a questo l'emergenza in atto, porta ora più che mai ad attuare delle scelte finanziarie da parte delle famiglie, per poter affrontare un futuro che attualmente appare incerto. Il gender gap nel mondo del lavoro, quindi occupazione e guadagni inferiori si riflettono anche in una gestione asimmetrica dei conti correnti e del potere economico. In alcuni Paesi europei come Finlandia e Danimarca, vi è uguaglianza tra gli uomini e le donne che possiedono conti correnti o che acquistano prodotti finanziari, in Italia la situazione è a favore degli uomini, tant'è che le donne spesso richiedono l'autorizzazione per effettuare una spesa imprevista oppure non avvisano il partner se devono acquistare qualcosa. Da qui, si denota un'evidente disparità di genere che colloca il Paese fra i più arretrati a livello europeo e pone in risalto la preoccupazione riguardante la situazione attuale non ancora florida che potrebbe vanificare gli sforzi fatti finora. Lo scoppio della pandemia ha aggravato la situazione e l'emergenza ha assunto dimensioni maggiori. È necessario elevare la figura femminile oggi più che mai, in un mondo dove tecnologia e progresso vanno di pari passo, è inammissibile che le donne siano un passo indietro (Ferrario e Profeta, 2020).

1.12 DONNE: PROBLEMI CON LO SMART WORKING E SOLUZIONE PER L'INCLUSIVITA' DI GENERE

Con il perdurare dell'emergenza pandemica e delle misure varate dal Governo, molte aziende del settore pubblico e del settore privato stanno attualmente utilizzando lo smart working. Nonostante vi sia un lieve ripresa, per contenere il livello di contagio, le imprese hanno deciso di proseguire con questo strumento di lavoro che permette ai lavoratori di poter adempiere alle proprie mansioni in modo smart, direttamente da casa. Tanto le famiglie quanto le aziende stesse hanno dovuto modificare i propri stili di vita e l'organizzazione del lavoro, provando a conciliare nel migliore dei modi lavoro e famiglia in un contesto totalmente rinnovato. Quello a cui abbiamo assistito è stata un'adozione repentina dello smart working in modo improprio soltanto per sopperire ad un'emergenza e poter dare una continuità al business aziendale. Molteplici sono state le problematiche evidenziate dal lavoro agile soprattutto da parte delle donne che si sono trovate a dover lavorare da casa in un contesto poco tranquillo in quanto dovevano farsi carico anche dell'assistenza dei figli e non sempre era possibile riuscire ad essere performanti in entrambi i fronti. Queste problematiche gestionali, di cura della famiglia e carichi di lavoro, vanno ad incidere sulle famiglie già preoccupate per la propria salute e pervase dall'incertezza economica (Manzi e Lucifora, 2020). Lo smart working è stato

sicuramente apprezzato dagli uomini e dai giovani perché permette una migliore conciliazione della vita lavorativa e privata, maggiore flessibilità degli orari e soprattutto evita lo stress dello spostamento oltre che portarne un vantaggio economico. Le donne nelle diverse fasce d'età hanno reagito diversamente a questo nuovo strumento di lavoro, le donne under 35 senza figli hanno evidenziato una migliore gestione del tempo e minore stress, al contrario di quelle con figli che dovendo badare a loro hanno aumentato il carico di lavoro e lo stress in quanto vi era poca collaborazione e condivisione agli incarichi familiari con il partner. Le donne nella fascia d'età 35-55 hanno riscontrato invece problematiche riguardanti la strumentazione tecnologica, hanno dovuto rapportarsi con device e programmi che hanno complicato il rapporto con colleghi, clienti e fornitori oltre al fatto che hanno dovuto autonomamente impararne l'utilizzo. Dello smart working vengono evidenziati benefici e svantaggi, se da una parte può essere visto come uno strumento da utilizzare anche passata l'emergenza, dall'altra fa perdere un po' la quotidianità e i rapporti con i colleghi, un senso di estraniamento dalle mura domestiche che permette di lavorare in tranquillità in un ambiente motivante e potendosi confrontare faccia a faccia con i colleghi, senza dover utilizzare sempre gli strumenti tecnologici.

La speranza era che lo smart working riuscisse a eliminare parte degli stereotipi legati alla donna, come il fatto che le donne siano meno flessibili, meno disponibili a rimanere in ufficio anche dopo l'orario di lavoro a causa degli impegni con i figli, che abbiano carriere più incerte. In parte è stato così anche se il cambiamento è comunque ancora lontano, la mentalità pian piano sta cambiando ma non è ancora avvenuta la rivoluzione (Costa, 2020). Lo stereotipo "donna legato quindi alla figura della mamma e della moglie" è ancora culturalmente accettato però va ad incidere negativamente sulla posizione lavorativa della donna e nella crescita delle imprese. Per poter affrontare situazioni così complicate è necessario avvalersi di solide competenze a prescindere dal genere, utilizzando quelle soft skills come l'adattabilità, la flessibilità, l'armonia e la capacità di interazione che spesso vengono riconosciute più come doti femminili. Per poter colmare il gender gap e permettere anche alle donne di vivere serenamente la loro naturale indole materna basta introdurre un'organizzazione aziendale che non sia soltanto produttiva ma anche funzionale alle esigenze delle famiglie. Vi è anche la necessità delle donne nell'ambito politico per avere qualcuno che comprenda appieno le esigenze delle mamme lavoratrici e proponga politiche sociali offrendo servizi e assistenza a quest'ultime evitando che ricada su di loro tutto il carico della gestione familiare. Sono necessari maggiori congedi parentali anche a favore dei padri e l'idea che della cura e della gestione della casa e dei figli possa farsene carico anche l'uomo in egual misura della donna, permettendo a quest'ultima di intraprendere una carriera lavorativa serena e dai risultati eccellenti.

Ridisegnare un'organizzazione in ottica gender equality non è un'utopia, molte aziende quotate in Borsa hanno già intrapreso questo lungo percorso andando contro corrente e contro tutti gli stereotipi esistenti. Un leader all'interno dell'impresa deve essere promotore del cambiamento e incoraggiare le pari opportunità, i pari poteri decisionali, sostenere una cultura dell'inclusione permettendo alle donne di progredire in ambito professionale. Le aziende che introducono policy e iniziative a sostegno della parità contribuiscono ad un obiettivo ancor più grande che è quello dell'Agenda 2030 e dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, facendosi fautore del cambiamento. Affinché le aziende si dirigano verso una migliore gestione aziendale e vadano a colmare il gender gap, è necessario agire principalmente su tre ambiti:

- **Welfare aziendale** ovvero sostegni concreti alle famiglie che si sostanziano nella maggiore disponibilità di congedi parentali a entrambi i genitori, condizioni favorevoli al rientro dopo il periodo di maternità, asili nido aziendali oppure sostegni concreti come servizi all'infanzia, baby-sitter, contribuzione alle rette scolastiche. Tali misure devono permettere alle famiglie e ai dipendenti di essere incoraggiati a costruire una famiglia sapendo che l'azienda può essere un concreto aiuto e un luogo di condivisione per sentirsi meno soli nelle sfide domestiche che si verificano quotidianamente;
- **Mentoring e sponsoring** che si sostanzia in un supporto da parte del management alla carriera femminile. Le donne devono essere incentivate al raggiungimento degli obiettivi, questi devono essere fissati in anticipo per poter beneficiare di una valutazione equa e trasparente. Il management deve trasmettere competenze alle donne e combinare le predisposizioni maschili e femminili per il raggiungimento di traguardi globali;
- **Formazione** che si concretizza nell'acquisizione costante di competenze e dello sviluppo e rafforzamento delle soft skill a cui in parte le donne sono già predisposte. È essenziale poi costruire rapporti di fiducia e avere grande capacità di apprendimento, anche in termini digitali. Prediligere flessibilità e adattamento ed implementare soluzioni innovative e intuitive può essere la chiave del successo (Calcagnile, 2020).

I benefici per le aziende che fanno investimenti per colmare le disparità sono parecchi, tant'è che una leadership al femminile è più inclusiva ma anche più performante perché raggiungono risultati migliori ma soprattutto si verifica il cosiddetto "effetto cascata". Più donne al lavoro significa maggiore crescita del paese, perché se le donne lavorano ma possono condividere le responsabilità e l'impegno della maternità con il partner e con adeguate politiche sociali, diventeranno madri più serenamente. In questo modo sarà possibile avvalersi delle

competenze femminili nell'ambito lavorativo e questo porta aziende e Paese verso una crescita più sostenibile (Ferrario e Profeta, 2020).

1.13 SMART WORKING IMPLICA CAMBIAMENTO E DIGITALIZZAZIONE

La situazione che ha avuto inizio a febbraio 2020, ovvero l'inizio di una pandemia globale ha preso tutti un po' alla sprovvista. I Governi nazionali hanno iniziato a emanare decreti per contenere il contagio obbligando le persone al distanziamento sociale e questo ha stravolto inevitabilmente le abitudini di famiglie e imprese. Nonostante il drammatico periodo a cui si stava andando incontro, che ha avuto effetti disastrosi sulla sanità, per molte aziende il Covid-19 è riuscito a dare quella spinta al cambiamento che probabilmente le aziende non avrebbero iniziato autonomamente. Molte imprese sia di grandi che di medie dimensioni hanno dovuto rivoluzionare il loro modo di lavorare e di gestire la forza lavoro, limitando l'ingresso nei locali aziendali soltanto ai lavoratori strettamente necessari a dare una continuità al business aziendale. I dipendenti degli uffici sono stati i primi ad essere rilegati fra le mura domestiche e in modalità smart working, incentivati anche dai decreti ministeriali emanati. In un primo momento le imprese hanno vissuto un periodo di grande incertezza e crisi dovuto al fatto che dovevano adottare un nuovo modo di lavorare in tempi brevi, ma lo smart working non è nulla di nuovo. Lo smart working è una modalità di lavoro che si è evoluta nel corso degli anni ed è stata regolamentata nel 2017, le aziende più all'avanguardia già lo utilizzavano, alternando la presenza in sede dei lavoratori ad alcuni giorni di lavoro agile. Quello che è stato adottato non è lo smart working vero e proprio, rispettando i principi di flessibilità, collaborazione e comunicazione, valorizzazione dei talenti e innovazione ma è stato un modo per sopperire ad una situazione emergenziale. Il lavoro agile implica cambiamento e solitamente i leader devono saper gestire e rimuovere le resistenze al cambiamento, convincere il personale, motivarlo e farlo sentir parte di questo nuovo modo di lavorare. Il problema è che le aziende si confrontavano con un fattore che non avevano a disposizione, ovvero il tempo e a parte quelle che già lo utilizzavano le altre han dovuto sopperire al meglio. Dopo un primo momento di titubanza, attraverso l'effetto del learning by doing han saputo adoperare in modo sempre più efficiente il lavoro agile sfruttandone i benefici, tanto che alcune pensano di adottarlo anche in futuro. Lo smart working è una sfida per il futuro perché ha portato ad un nuovo modo di relazionarsi con le persone e di comunicare, dovendo comunque mantenere un elevato livello di produttività e di efficienza dei processi produttivi. Questo "nuovo" modo di lavorare deve essere interpretato come un metodo produttivo che può essere utilizzato per dare continuità, raggiungere gli obiettivi ed incentivare la produttività (Bisio e Lubello, 2021).

Tutto questo non può semplicemente ricondursi all'applicazione di nuove tecnologie a vecchi modi di fare, ma si tratta di fatto di creare una nuova modalità di lavoro affiancata da nuovi tools, nuovi processi e nuovi approcci al management e al teamwork. Comporta anche un cambiamento comportamentale e un diverso approccio alla digitalizzazione, non solo inteso come una tecnologia che abilita ma come propulsore del cambiamento stesso (Botteri e Cremonesi, 2016).

Da una prima osservazione si può notare come prima della pandemia, nel 2018 i lavoratori smart fossero circa 480mila prevalentemente uomini e in un'età compresa fra i 38 e 58 anni e che lo smart working fosse una realtà che si stava via via sempre più espandendo. Le grandi aziende avevano già iniziato ad elaborare progetti strutturali, ma il ripensamento organizzativo che dovrebbe essere alla base di una corretta implementazione dello smart working riguardava soltanto il 10% delle imprese. Molti lavoratori tra le PMI e la pubblica amministrazione addirittura non conoscevano il fenomeno o non erano interessati per la limitata applicabilità al contesto aziendale (Crespi, 2018). A scombinare gli equilibri è stato l'avvento della pandemia che ha portato lo smart working ad essere una realtà di tanti dipendenti e famiglie italiane, accelerando quel cambiamento che altrimenti avrebbe necessitato di anni. Molte aziende pensano tutt'ora di utilizzare il lavoro agile alternandolo alla presenza fisica nel luogo di lavoro e come dice Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working, "è necessario ripensare il lavoro per non dispendere l'esperienza di questi mesi e per passare al vero e proprio smart working", iniziando a digitalizzare i processi e dotando il personale della strumentazione tecnologica e delle competenze adeguate. Può essere vista come una soluzione win win se lo si applica secondo i principi e focalizzandosi sulle risorse umane e sulle loro esigenze, sui loro talenti e sulle loro singole capacità, strutturando un sistema premiante equo ed equilibrato, piani di formazione, coinvolgimento e welfare aziendale che siano di supporto al personale per poter rendere al meglio. Le organizzazioni devono vedere tutto ciò come una possibilità da cogliere e un miglioramento continuo, anche per aumentare la soddisfazione dei dipendenti, soltanto l'11% delle aziende intervistate dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano dichiara di non attuare modifiche e di tornare a lavorare con le stesse modalità pre-Covid, tutte le altre aziende hanno colto l'occasione per dare una svolta e stabilire un nuovo approccio al lavoro definito "New Normal" (Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, 2020).

Lo smart working si è rivelata una soluzione vincente non soltanto durante il periodo emergenziale ma anche in un secondo momento, visti i molteplici benefici. Chi ha usufruito del lavoro agile ha potuto beneficiare di una retribuzione più elevata e soprattutto non ha fatto

ricorso alla cassa integrazione, i lavoratori sono stati maggiormente produttivi e si è notata una maggiore inclusione soprattutto per donne e lavoratori senior. Inoltre, dalla pandemia sono emerse anche nuove figure professionali che ci accompagneranno quotidianamente nelle aziende. Fra le figure più richieste del 2021 vi sono:

- Gli *addetti alla sicurezza digitale* sono una delle figure professionali più ricercate perché le aziende, ora più che mai necessitano di protezione dal punto di vista informatico. L'esperto di sicurezza informatica si occupa di tenere al sicuro i sistemi informatici aziendali da eventuali attacchi di terze parti o hacker che cercano di rubare dati sensibili, effettua la manutenzione, l'aggiornamento e si assicura che non vi siano problemi ai sistemi con l'obiettivo di migliorarne la sicurezza e blindare i dati (Atlante delle Professioni, 2021);
- *E-commerce manager*, altra figura molto richiesta, visto lo sviluppo smisurato del commercio online. Si occupa della gestione degli ordini online, reclami, resi, relazione con i clienti e sicurezza dei pagamenti. Deve inoltre fissare degli obiettivi di vendita e monitorare le statistiche del sito, saper analizzare i dati e utilizzarli per migliorare l'attività di marketing (Randstad, 2017);
- *Data specialist* si configura in diverse figure professionali come analista, scienziato e ingegnere dei dati, che ora più che mai rappresentano un patrimonio inestimabile per l'azienda. Si occupa della raccolta e rielaborazione dei dati in modo tale che questi risultino informazioni utili per chi deve prendere delle decisioni. Attraverso l'analisi dei dati si possono individuare trend, identificare problemi e trovare soluzioni adatte all'impresa e al suo business (Di Deo, 2019);
- *Coach e formatori online*, molte aziende dovranno affidarsi a degli esperti del settore per la formazione e l'addestramento dei loro dipendenti, soltanto che il tutto si svolgerà online. L'e-learning, almeno per il momento, è diventato la norma ed è per questo che se l'azienda decide di formare il proprio personale, dovrà avere una strumentazione tecnologica tale da permettere l'accesso alle sessioni di aggiornamento da remoto (Cimpanelli, 2020).

La trasformazione del mercato del lavoro è soltanto all'inizio, la stiamo vivendo tutt'ora e coinvolge milioni di persone. Complice la situazione di emergenza, tanto le aziende quanto le persone hanno dovuto fare i conti con il digitale. Alcuni si sono adattati benissimo e sarebbero d'accordo nell'adottare il modello dello smart working anche nel futuro, ma bisogna considerare anche coloro i quali hanno avuto grandi difficoltà nell'approcciare col digitale. Si parla quindi di *digital divide* tecnologico, che evidenzia il divario di coloro che non hanno

accesso ad una rete wi-fi domestica e ad una velocità di connessione che permetta lo svolgimento delle attività lavorative, visto il significativo utilizzo dello smart working. Il digital divide non è soltanto tecnologico ma è anche cognitivo, infatti le persone appartenenti ad una fascia d'età più avanzata, indipendentemente dalla professione, hanno avuto dei disagi e sono stati tra i più penalizzati in quanto hanno uno scarso livello di alfabetizzazione digitale (Zuddas, 2020).

Per poter colmare questo gap bisogna riconoscere che i lavoratori non sono un blocco monolitico, quindi non tutti hanno reagito in modo omogeneo al cambiamento e per questo i leader aziendali devono essere in grado di riconoscere la complessità della forza lavoro e progettare politiche e interventi in modo mirato considerando le diverse necessità dei lavoratori. Si possono quindi sviluppare programmi personalizzati, anche in base all'età e al ruolo che questa ricopre all'interno dell'organizzazione, favorendo l'appartenenza e la condivisione delle conoscenze tra il personale aziendale (Sikora, 2020).

Ai fini di una corretta applicazione di questo "nuovo" approccio al lavoro, vi sono infrastrutture digitali solide e all'avanguardia che permettono alle tecnologie di essere abilitanti e facilitare lo smart working. La pervasività della Digital Transformation sta spingendo le varie organizzazioni a sviluppare al proprio interno nuove capacità e competenze, una combinazione di conoscenze tecnologiche e soft skills. Sempre più professioni richiedono competenze digitali e secondo l'AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico) per competenze digitali si intende la capacità di "saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione".⁸ Inizialmente le competenze digitali venivano definite così, poi con l'avvento della digitalizzazione si sono aggiunte altre abilità tecnologiche che consentono di comunicare, condividere, creare contenuti attraverso il web e tutte le piattaforme informatiche (Sali, 2020).

Vi sono varie tipologie di conoscenza digitale, la maggior parte delle persone possiede una conoscenza base mentre altri hanno conoscenze più specifiche ed evolute e utilizzano sistemi legati all'intelligenza artificiale. Dal momento che la tecnologia evolve rapidamente, allo stesso modo mutano anche le competenze digitali necessarie nel mondo del lavoro. Lo scoppio della pandemia ha costretto ad un'accelerazione della digitalizzazione senza precedenti in quanto gli italiani han dovuto imparare ad utilizzare le piattaforme tecnologiche, chi per lavoro e chi per studiare, ma essendoci stato anche un boom del commercio online, molte persone si son viste costrette ad acquisire almeno le competenze di base. È necessario che chi ha delle competenze

⁸ AICA. La competenza digitale. 2016. <https://www.aicanet.it/competenza-digitale>

digitali come ad esempio l'utilizzo di Internet, mail, utilizzo delle piattaforme informatiche come il trattamento di testi, fogli elettronici, banche dati, gestione delle informazioni abbia altrettanta consapevolezza dei rischi connessi alla rete, dello spionaggio e del trattamento dei dati sensibili. Le persone dovrebbero anche tenere in considerazione che l'avvento del Web e la conseguente capacità di utilizzarlo ha permesso di ridurre le distanze fisiche, di risolvere problematiche, di comunicare e sentirsi vicini nonostante la pandemia, sia per le relazioni lavorative che per le relazioni personali (Maci, 2021).

Che la pandemia abbia spinto sul cambiamento e sulla digitalizzazione è evidente, molte persone hanno approcciato con la tecnologia, alcuni come gli anziani addirittura per la prima volta. La combinazione di tecnologia e innovazione ha permesso di continuare a lavorare, studiare e comunicare nonostante il mondo in quel periodo si fosse fermato. Come spiega Andrea Poggi, Innovation leader North and South Europe di Deloitte, senza l'ausilio della tecnologia l'impatto della pandemia sarebbe stato molto più arduo da superare sotto tutti i punti di vista, economico, sociale e sanitario. Ma da questa situazione, che è stata osservata dagli studiosi quasi come un esperimento, è emerso che nonostante tutti gli effetti positivi, l'innovazione presenta dei limiti che si sostanziano nell'impossibilità di trasformare ogni esperienza fisica in esperienza virtuale. Questo è dovuto dal fatto che nell'utilizzo della tecnologia e del digitale non viene tenuto abbastanza in considerazione l'aspetto umano. Le imprese stanno spingendo molto sull'adozione di modelli che incentivino l'innovazione, in quanto partecipi alla trasformazione digitale. Molte persone oltretutto sono favorevoli all'utilizzo dei canali di vendita online, visti i benefici ambientali e in termini di tempo. Non è possibile però immaginare un futuro totalmente digitale vista l'attuale arretratezza delle infrastrutture digitali, ma al di là di tali limiti, il principale problema è da riscontrarsi effettivamente nel fatto che l'aspetto umano si sposti in secondo piano. Il motivo è che non vi è sufficiente integrazione fra la dimensione fisica e quella digitale e questo porta l'innovazione a perdere efficacia, infatti, chi ha lavorato soltanto in smart working ha percepito maggiormente l'esigenza di contatto umano e minore svago, rispetto a chi ha alternato con la presenza fisica in azienda. La soluzione è quella di combinare l'aspetto fisico e digitale in un'ottica ibrida e innovativa che risulti essere efficace e al tempo stesso funzionale. Per poter cogliere il valore che l'innovazione sarà in grado di generare sarà necessario assumere un approccio antropocentrico, ovvero incentrato sui bisogni e sulle necessità dell'uomo. In tal modo, il valore prodotto dall'innovazione sarà rispettoso dei bisogni dell'uomo e sostenibile nel lungo termine (Deloitte, 2020).

In questo capitolo abbiamo esaminato i pilastri e la regolamentazione legislativa dello smart working, dopodiché abbiamo visto quanto è diffuso sia a livello italiano che a livello europeo perché in alcuni paesi viene abitualmente utilizzato. Lo smart working in alcuni casi può essere visto anche come una misura di welfare e per questo ne abbiamo sottolineato le condizioni affinché possa essere ritenuto tale. Questa nuova modalità di lavoro causa degli effetti nell'ambiente, nell'economia, nella socialità e ha un forte impatto anche nel lavoro femminile. Abbiamo quindi evidenziato come può essere sfruttato il lavoro agile a favore delle donne e soprattutto come ottenere l'inclusività di genere, che purtroppo a livello nazionale non è ancora stata raggiunta. Infine, abbiamo analizzato come lo smart working implichi cambiamenti non solo organizzativi e anche un buon livello di digitalizzazione per poterlo sfruttare appieno.

Nel prossimo capitolo invece analizzeremo tutti i cambiamenti che l'azienda deve affrontare per poter implementare una logica di smart working. La digitalizzazione è uno di questi, oltre al ruolo del leader che diventa fondamentale per accogliere il cambiamento e guidare l'azienda verso una completa transizione digitale.

CAPITOLO SECONDO

DIGITALIZZAZIONE, CAMBIAMENTO E LEADERSHIP

Il secondo capitolo si apre con una breve introduzione sulla situazione attuale e sui cambiamenti che stanno avvenendo al giorno d'oggi. Si affronta la tematica della trasformazione digitale che ha coinvolto la maggior parte delle aziende, le quali hanno dovuto accogliere il cambiamento per poter rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione. L'impatto delle tecnologie è stato pervasivo al punto tale da impattare nell'organizzazione e nei processi, nella catena di fornitura e nella relazione col cliente oltre che nella gestione del personale, è una rivoluzione che sta avvenendo alla velocità della luce. Lo smart working invece, svolge ancora un ruolo centrale, in quanto ancora ampiamente utilizzato e viene definito come un esempio di digital transformation al punto tale che la sua gestione mette in difficoltà leader e manager. La digitalizzazione ha permesso di portare alla luce una figura professionale di rilievo ovvero l'e-leader, colui il quale ha una forte attitudine all'innovazione e al cambiamento. È nelle situazioni di crisi che la leadership può dimostrare di fare la differenza nonostante abbia dovuto affrontare molteplici sfide in quanto l'utilizzo del lavoro da remoto non ha stravolto soltanto i collaboratori ma anche i leader che hanno dovuto comprendere come gestire il personale, nonostante non vi fosse una sorveglianza diretta. Oltre a dover comunicare e collaborare costantemente con il proprio team virtuale e riuscire a coordinarlo al meglio per il raggiungimento degli obiettivi. Infine, viene proposto un confronto tra la sorveglianza digitale in Italia e negli Stati Uniti, volta ad evidenziare come lo smart worker italiano sia molto più tutelato rispetto a quello americano. Il confronto si estende anche alla normativa italiana ed europea in merito allo smart working, citando alcuni esempi di Paesi.

2.1 TECNOLOGIA COME PARTNER DEL CAMBIAMENTO O VICEVERSA?

A partire dal XXI secolo si è assistito ad una rapida diffusione della tecnologia che ha continuato ad evolversi fino ai giorni nostri. Quella a cui stiamo assistendo può essere definita come una vera e propria rivoluzione industriale, in quanto ha modificato profondamente gli equilibri di molti settori e ha imposto alle imprese di assecondare il cambiamento. L'accesso di massa alla rete Internet è stato il fattore che ha segnato la rivoluzione, a questo si è aggiunta la crescente velocità di trasmissione dei dati, device sempre più performanti e la diffusione di punti di accesso alla rete e di applicazioni che hanno attivato profondi processi di cambiamento. La tecnologia digitale è parte integrante della vita di milioni di persone nel mondo e il progresso tecnologico è inarrestabile. Quotidianamente, non solo le persone ma anche le imprese si

interfacciano con strumenti sempre connessi alla rete, a partire dallo smartphone per passare poi al pc dell'ufficio, ai social network, all'auto connessa con il cellulare, alle mail, alla smart home e così via. La pervasività di questo fenomeno, evolutosi in così poco tempo e in tutti i settori dell'attività umana ha modificato radicalmente i comportamenti dei soggetti e i loro modi di agire. Complice anche un periodo storico particolarmente rilevante in questo senso perché ha costretto le persone ad acquisire competenze digitali per sopperire ad una situazione emergenziale. L'incertezza dovuta dalla crisi globale ha portato le aziende a dover riprogettare i loro processi e modi di lavorare in modo rapido e ha evidenziato le complessità derivanti dall'interconnessione tra le persone e le imprese. La gestione dell'emergenza Covid-19 ha sottolineato l'importanza ricoperta dalla tecnologia che ha permesso una business continuity attenuando gli effetti su economia e socialità. La flessibilità e l'adattabilità sono state la chiave di successo per molte organizzazioni in quanto gli han permesso di reinventarsi e di cogliere nuove opportunità anche dalle situazioni di difficoltà. Le imprese si sono trovate davanti ad un bivio tra passato e futuro, cercando di capire se fosse meglio mantenere la situazione immutata oppure fare un salto nel vuoto, affrontando dubbi e incertezze. La diffusione delle tecnologie digitali in tutte le attività produttive ha messo in risalto la reciprocità di due ambiti, quello delle scelte tecnologiche e quello delle scelte organizzative che risultano essere fortemente correlate fra di loro. Infatti, chi si occupa di pianificare le attività all'interno delle imprese deve essere in grado di predisporre delle soluzioni efficaci dal punto di vista organizzativo, che siano incentrate sulle persone e che coinvolgano razionalmente la tecnologia ridisegnando il modo di comunicare, interagire e collaborare della popolazione aziendale (Elia et al., 2020).

Digitalizzazione, cambiamento e conoscenza sono quindi le tre parole chiave che rappresentano il nuovo millennio.

Tabella 2.1 Definizioni di digitalizzazione

Autore	Anno	Definizione
Gartner Glossary	2018	Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business.
Gobble	2018	Digitalization refers to the use of digital technology, and probably digitized information, to create and harvest value in new ways.
I-Scoop	2018	Digitalization means turning interactions, communications, business functions and business models into (more) digital ones which often boils down to a mix of digital and physical as in omnichannel customer

		service, integrated marketing or smart manufacturing with a mix of autonomous, semi-autonomous and manual operations.
Oxford English Dictionary	2014	Digitalization is defined as the way in which many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures.
Rachinger et al	2019	Digitalization is defined as the exploitation of digital opportunities. Digitalization by means of combining different technologies (e.g. cloud technologies, sensors, big data, 3D printing) opens unforeseen possibilities and offers the potential to create radically new products, services and BM.

Dalla tabella sovrastante emergono diverse recenti definizioni di digitalizzazione che coinvolgono vari ambiti. Dalla definizione del glossario di Gartner (2018) la digitalizzazione coinvolge le tecnologie per mutare totalmente il modello di business e passare ad un business più digitale. Gobble (2018) definisce la digitalizzazione in poche parole evidenziando come dall'utilizzo della tecnologia si possa creare valore in diversi modi. I-Scoop (2018) invece, incentra la definizione di digitalizzazione sulla sua capacità di trasformare le interazioni, la comunicazione, le funzioni aziendali e i modelli di business che diventano sempre più digitalizzati. Dall'Oxford English Dictionary (2014) emerge diversamente l'aspetto sociale che si costruisce attorno alla comunicazione digitale e alle infrastrutture media. Infine, Rachinger (2019) e altri autori evidenziano come la digitalizzazione vada a combinare diverse tecnologie e da tali combinazioni possono nascere nuove soluzioni, nuovi prodotti, servizi e Business Model (Parida et al., 2019). La definizione con cui mi trovo più d'accordo è quest'ultima perché dà alla tecnologia diverse opportunità. Inoltre, l'idea è quella che l'innovazione genera altra innovazione perché dalla combinazione di diverse tecnologie ne nascono altrettante che possono eventualmente portare il business aziendale ad avere successo.

Sebbene abbiano soltanto due lettere di differenza *digitization* e *digitalization* spesso vengono confuse fra di loro ma non hanno lo stesso significato. Nella terminologia italiana vengono utilizzati come vocaboli alternativi in quanto non vi è una traduzione di digitization. Secondo I-Scoop digitization significa automatizzare i processi manuali che riguardavano la gestione di documenti cartacei e di flussi di lavoro a processi digitali e automatizzati che per funzionare richiedono informazioni digitali. L'enfasi è quindi sul passaggio dal formato analogico a quello digitale. La digitalization o digitalizzazione invece è tutt'altra cosa e si riferisce all'abilitazione, alla trasformazione e al miglioramento dei processi e delle funzioni aziendali utilizzando le

tecnologie digitali. L'obiettivo è quello di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei modelli aziendali e dei processi per poter cogliere le opportunità offerte dal digitale lungo tutta la catena del valore (Brennen, 2014).

2.2 TRASFORMAZIONE DIGITALE: A CHE PUNTO SIAMO?

La trasformazione digitale è un tema molto discusso in quanto non coinvolge soltanto le imprese ma ha anche un impatto sociale perché quotidianamente le persone interagiscono con il Web, siamo tutti parte di un cambiamento in corso. Che la pandemia abbia accelerato questo cambiamento è indubbio, ma non bisogna soltanto associare il percorso verso il digitale alla diffusione della rete Internet. La trasformazione digitale è qualcosa di molto ampio che riguarda la trasformazione delle attività, dei processi organizzativi, dei modelli di business aziendali e delle competenze sfruttando appieno le opportunità date dalla combinazione delle diverse tecnologie in modo strategico, creando valore per gli stakeholders nel lungo termine, tenendo in considerazione i cambiamenti in atto. Lo sviluppo di nuove competenze digitali ruota attorno alle organizzazioni e al personale aziendale e dato che l'implementazione delle strategie aziendali è spesso urgente, si chiede alle imprese di essere snelle, flessibili, innovative e human resources oriented (Rachinger et al., 2019). La trasformazione digitale sta correndo alla velocità della luce, grazie allo sfruttamento dell'ICT e coinvolge un gran numero di processi aziendali, interazioni e transazioni, fattori interni ed esterni. Secondo il Digital Transformation Index 2020, una ricerca condotta da Dell Technologies, l'Italia ha ottenuto dei risultati molto incoraggianti. Nonostante le numerose difficoltà che il Bel Paese ha dovuto affrontare, emerge che oltre l'85% delle PMI ha dovuto accogliere la digitalizzazione e attuare molteplici cambiamenti aziendali per rimanere competitivi sul mercato. Questo fa ben sperare in quanto l'Italia partiva da una posizione svantaggiata e sta procedendo ad un passo molto più sostenuto rispetto al resto d'Europa, la cui media è circa il 75%. In un periodo di continua evoluzione come questo è fondamentale creare nuove strade e reinventare il proprio modello di business (Dell Technologies, 2020); (Zonin, 2020). Secondo il rapporto sulla trasformazione digitale dell'Italia stilato da Censis in collaborazione con il centro studi Tim, l'Italia ha fatto ulteriori passi avanti rispetto alla classifica DESI 2020, in quanto si riferiva all'anno 2019. Il 25° posto che le era stato attribuito dipendeva principalmente dal divario dovuto alla mancanza di competenze digitali e allo scarso utilizzo dei servizi online, ma le evidenze dimostrano che con l'avvento della pandemia questo gap è stato parzialmente colmato. Di conseguenza, con la maggiore spinta delle aziende che stanno investendo sempre più nella digitalizzazione in una prospettiva a medio-lungo termine, l'Italia si collocherebbe molto più avanti nella classifica DESI 2020,

recuperando circa 6 posizioni. Questo è da ricondursi ad un utilizzo intenso della molteplicità di servizi online e al fatto che 6 italiani su 10 hanno utilizzato uno strumento digitale o servizio online di cui prima non erano a conoscenza. L'utilizzo intensivo dello smart working, le video chiamate, il servizio di spesa online, l'e-commerce, servizi di entertainment sono alcuni degli esempi che hanno permesso alle persone, anche alle più anziane di acquisire una competenza digitale base. Dagli studi condotti viene palesemente evidenziata l'importanza della connessione Internet nella quotidianità, per poter studiare, lavorare, accedere ad una moltitudine di servizi e l'Italia ha avuto i mezzi necessari per affrontare una difficile situazione pandemica in quanto circa l'87% della popolazione ha ritenuto di avere una connessione adeguata allo svolgimento dell'attività. Tra gli aspetti più critici vi è il gap di competenze di molti italiani che non permette loro di poter essere autonomi con la strumentazione digitale, il gap è più evidente negli over 65. Nonostante le numerose difficoltà e problematiche ancora presenti, l'Italia sta percorrendo la strada verso la digitalizzazione e Internet ha assunto, anche nell'ambito aziendale, un'importanza tale da rendere possibile l'integrazione dei processi e il loro svolgimento in modo più efficiente, esplorando al tempo stesso nuove opportunità (Censis e Centro studi TIM, 2020).

L'impatto delle tecnologie digitali si ripercuote non soltanto a livello micro, all'interno delle singole organizzazioni ma anche a livello macro, in tutti i settori dell'economia. L'avvento di Internet all'inizio degli anni 2000 ha dato vita alla cosiddetta Economia Digitale. Una delle più recenti definizioni è stata data da Rouse nel 2016, "This digital economy can be defined as the worldwide network of economic activities enabled by ICT. It can also be defined more simply as an economy based on digital technologies" (Bukht e Heeks, 2017). L'economia digitale non può limitatamente definirsi come un'economia basata sull'ICT ma è un fenomeno che ha portato al ripensamento dei modi di lavorare, di comunicare e di creare valore. Tap Scott, nel suo volume "The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence" pubblicato nel 1996 ma aggiornato poi nel 2014 è riuscito ad individuare 12 caratteristiche salienti dell'economia digitale ma ne citeremo soltanto alcune (Tapscott, 2014). Tra le proprietà distintive vi è :

- la *conoscenza* come fattore primario dell'economia, attribuibile alle risorse umane, le quali devono essere stimolate per apprendere nuove competenze;
- la *digitalizzazione* che cambia radicalmente il comportamento delle persone, i loro modi di fare e di lavorare e la circolazione delle informazioni, molto più veloce e digitale;
- la *virtualizzazione* si riferisce alla capacità di trasformare cose tangibili in cose virtuali, dematerializzate;

- la *convergenza* permette di utilizzare tutte le diverse tecnologie in un'interfaccia unica, portando a numerosi benefici in diversi settori economici e non;
- l'*innovazione* è il propulsore della creatività per sviluppare nuovi prodotti e servizi che creino valore per il cliente;
- la *globalizzazione* guida l'economia digitale perché permette alle imprese di rivolgersi al mondo e di diventare globali.

Vista l'esperienza del 2020 in tema di digitalizzazione, ora le imprese devono capitalizzare quel patrimonio di conoscenze e guardare al futuro. Le direttrici del successo aziendale in un'economia digitale sono in primo luogo gli investimenti nelle infrastrutture digitali, la valorizzazione delle reti di innovazione già esistenti ed infine la formazione del capitale umano per incontrare le esigenze del mercato e andare incontro al progresso tecnologico (Girdinio, 2021).

2.3 L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SULL'ORGANIZZAZIONE E SUI PROCESSI

La rivoluzione industriale in atto dà luogo a quella che ora è definita Industria 4.0, una vera e propria trasformazione digitale che coinvolge tutte le imprese dei settori economici in misura più o meno rilevante. Questa trasformazione è guidata dalla combinazione di digitalizzazione e automazione che hanno un impatto positivo nell'organizzazione grazie all'elaborazione di grandi quantità di dati e allo svolgimento di mansioni complesse da parte dei macchinari. Tutto ciò può offrire numerosi vantaggi in termini di efficienza e produttività mantenendo un elevato soddisfacimento dei bisogni dei consumatori. Le tecnologie digitali impattano su diversi fronti, sia nei processi interni all'impresa sia in quelli esterni, quindi anche nei rapporti che l'impresa ha nella sua rete aziendale. Per poter innovare i processi interni, un'impresa dovrebbe partire dalla digitalizzazione, utilizzando la tecnologia a supporto della gran parte dei processi da essa erogati (Pagani e Pardo, 2017). Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI, vi è una strada percorribile dalle imprese per attuare una trasformazione digitale; prima di tutto deve essere presente una cultura digitale, ovvero la volontà di adottare nuovi modelli manageriali per avere maggiore flessibilità e produttività. Oltre a questo la tecnologia deve essere coinvolta nei processi aziendali e a tal proposito, parte degli investimenti deve essere indirizzata a tale scopo. Soprattutto nella gestione di dati e informazioni aziendali, nei processi interni e di produzione è fondamentale al giorno d'oggi innovare per essere competitivi. Esistono delle tecnologie abilitanti che impattano nell'organizzazione migliorandone notevolmente le

prestazioni, mantenendo una certa competitività e garantendone una continuità aziendale nel lungo periodo. Le tecnologie abilitanti dell'industria 4.0 sono:

- La *manifattura additiva* o stampa 3D è un'evoluzione nell'ambito della digitalizzazione della manifattura e consente di realizzare prodotti partendo da prototipi virtuali, mediante dei macchinari specifici. La comunicazione tra macchine e computer permette di condividere informazioni produttive. La manifattura additiva è una tecnica particolare che combina tecnologie diverse e aggiunge strati di materiale anziché sottrarli. La combinazione della manifattura additiva a quella tradizionale può aiutare l'impresa nella produzione di beni complessi attraverso l'assemblaggio di componenti diverse. Questa tecnica può dare l'opportunità di ripensare il design e l'architettura dell'intero prodotto e grazie alla flessibilità si possono produrre piccoli lotti o pezzi unici, contenendo i costi di produzione (Sandonnini, 2020);
- *L'Internet of Things (IoT)* è caratterizzato dall'interconnessione di vari oggetti fisici alla rete Internet, in questo modo le risorse sono facilmente raggiungibili, controllabili da remoto, in grado di comunicare e ricevere informazioni grazie a dei protocolli standard di comunicazione. L'IoT ha iniziato a diffondersi contemporaneamente all'avvento di Internet e le aziende hanno iniziato ad utilizzarlo in quanto scoprivano vantaggi sia per l'impresa stessa (monitoraggio in tempo reale del processo produttivo) sia per il consumatore, che avendo un prodotto innovativo poteva ricevere una serie di informazioni a riguardo (Botta et al., 2016). L'IoT ha un grande impatto nella quotidianità delle persone sia in ambito lavorativo che domestico e potrà avere un ruolo rilevante anche in un prossimo futuro (abitazione domotica, sanità elettronica, trasporti intelligenti...);
- *I Big Data e Analytics* rappresentano un processo di raccolta e analisi di una grande quantità di dati informativi attraverso degli strumenti appositi. Dal momento che i dati raccolti non sono subito usufruibili, è necessario utilizzare delle infrastrutture di calcolo al fine di elaborare l'enorme quantità di dati raccolti. Questo sistema permette di risolvere problematiche relative alla quantità e tipologia di dati, velocità e autenticità. L'analisi dei Big Data risulta essere molto utili per le imprese in quanto possono venire a conoscenza di preferenze espresse dai consumatori ed erogare prodotti o servizi affini alle loro richieste (Angin et al., 2019);
- Il *cloud computing* è una tecnologia che permette di accedere, usufruire e mantenere risorse online attraverso un servizio erogato da uno specifico provider, solitamente dietro pagamento di un abbonamento. Questo servizio include spazio di archiviazione,

applicazioni, capacità di trasmissione di dati e garantisce flessibilità ed efficienza. L'idea del cloud computing non è nulla di nuovo ma ha iniziato a prendere piede dopo l'avvento di Google. Il cloud computing ha avuto un impatto enorme sulla fornitura di servizi IT anche se vi sono problematiche tecniche relative soprattutto alla sicurezza (Botta et al., 2016);

- *La cyber security* viene definita come un insieme di diverse tecnologie e sistemi che permettono la protezione di dati e sistemi informatici, oltre che prevenire le eventuali minacce provenienti da utenti esterni. Negli ultimi anni, complice la diffusione di Internet, la cyber security ha acquisito una posizione prioritaria all'interno delle organizzazioni, vista anche l'enorme quantità di dati da gestire e dovendo garantire al tempo stesso agli utenti la protezione delle informazioni (Elia et al, 2020).

Queste tecnologie abilitanti vengono definite anche tecnologie esponenziali in quanto il loro sviluppo non è per nulla lineare e l'impatto che hanno nelle nostre vite e società è enorme. Tecnologie che pensavamo fantascienza sono ora in pieno sviluppo e la curva di crescita ha un ritmo molto veloce. È necessario avere sempre un occhio al futuro perché il punto strategico del cambiamento è segnato dalla loro rapidità di sviluppo (Lanzetta, 2018).

2.4 IMPATTO DELLE TECNOLOGIE SULLA RETE AZIENDALE (SUPPLY CHAIN DIGITALE E CRM)

È oramai noto come le tecnologie digitali permettano alle imprese di essere sempre più flessibili, proattive, innovative, efficaci ed efficienti. Ma per fare questo le tecnologie devono essere integrate in un modello organizzativo in cui i dipendenti abbiano autonomia e libera gestione dei task e che il flusso di informazioni sia gestito correttamente in modo che i dati raccolti siano funzionali al processo decisionale. Tutto ciò si riassume in una gestione aziendale per processi, caratterizzata dall'analisi ed esecuzione dei processi completamente in linea con gli obiettivi strategici dell'impresa (Elia et al., 2020). Le tecnologie finora descritte impattano sia nei processi interni che nei rapporti che l'impresa ha con la rete aziendale di clienti e fornitori. Per poter soddisfare le esigenze dei consumatori spesso le imprese si affidano a collaborazioni e partnership favorite dalla diffusione su scala globale delle tecnologie digitali, al fine di creare una rete del valore. Per poter affermare ciò, vi è una transizione da una prospettiva classica basata sulla catena del valore di Porter del 1995, ad una creazione del valore che risulta essere supportata dalla prospettiva di rete. Ecco perché si può parlare di Supply Chain digitale e Customer Relationship Management del futuro. La Supply Chain digitale è caratterizzata dall'utilizzo dell'Internet of Things, della robotica e della gestione dei Big Data,

con l'obiettivo di integrare digitalmente l'intera catena del valore aziendale in una più ampia prospettiva di rete. Le diverse tecnologie emerse sono in grado di alterare i modi di lavorare e le aspettative dei clienti, oltre che la stessa catena di approvvigionamento. La digitalizzazione della supply chain porta diversi benefici sia nei processi primari che nei processi di supporto. Permette infatti di essere più veloce nel far recepire il prodotto al cliente, più flessibile grazie ad una pianificazione che si adatta ai cambiamenti mutevoli di domanda e offerta, più efficiente grazie all'utilizzo dell'automazione di molte mansioni, si viene a creare una configurazione di rete ottimizzata per soddisfare le esigenze dell'azienda ed infine più precisa grazie all'integrazione di Big Data provenienti da fornitori, magazzino e trasporti si viene a creare una sorta di cloud della catena di approvvigionamento. Possono essere anche utilizzati dei sistemi di gestione delle prestazioni che identificano rischi o eccezioni, andando a ridefinire i parametri della catena di approvvigionamento senza richiedere l'intervento umano, il quale verrà utilizzato soltanto per eventi sconosciuti. La catena di approvvigionamento è fondamentale all'interno dell'impresa perché svolge le attività chiave e coinvolge una serie di attori come i fornitori di materie prime e componenti, il processo produttivo, la gestione del magazzino, la logistica e il cliente finale. La trasformazione digitale della catena di fornitura è guidata da un lato dall'analisi e interpretazione dei Big Data e dall'altra dalle aspettative sempre maggiori di clienti, fornitori e partner commerciali che spingono le aziende ad investire in catene di fornitura reattive e affidabili. Tra l'altro la digitalizzazione della catena di approvvigionamento comporta degli investimenti iniziali ingenti ma ripaga con aumenti di efficienza e ricavi nel medio lungo termine, oltre a permettere all'azienda di rimanere competitivi e soddisfare le esigenze della clientela (Schrauf e Berttram, 2016); (McKinsey & Company, 2016).

Così come il digitale ha impattato nella catena di fornitura, altrettanti cambiamenti avvengono anche nella gestione della clientela. La tecnologia corre e cambia sempre di più, costringendo le aziende ad accoglierla e incorporarla per rimanere competitivi nel mercato. Il cliente al giorno d'oggi è sempre più pervaso dalla tecnologia nelle sue scelte d'acquisto ed è per questo che la gestione della clientela è stata definita da Oscar Gomes "Electronic Customer Relationship Management" proprio a sottolineare l'utilizzo dell'IT per comprendere le esigenze del consumatore e andarle a soddisfare. Come sottolinea Accenture, vi sono diversi fattori che sconvolgono la tradizionale gestione del cliente, primo fra tutti l'introduzione di nuovi modelli di business operativi perché il cliente non segue più il tradizionale processo di acquisto dove valuta e considera un prodotto, ora le tecnologie digitali gli permettono di ottenere diverse informazioni e feedback per lo stesso prodotto acquistato da altri clienti, ottenere dei campioni prova e valutare allo stesso tempo offerte di venditori diversi. Funziona tutto più velocemente,

si preferisce l'acquisto online perché permette un risparmio di tempo, fattore critico nella società di oggi e questo porta le imprese a rivedere i loro modelli di business. L'evoluzione digitale passa anche attraverso la fusione di digitale e fisico in molti ambiti, l'Internet of Things e l'utilizzo strategico delle informazioni ricavate dai Big Data permettono di comprendere i bisogni dei consumatori, il loro comportamento e attraverso una buona comunicazione di marketing e di servizio lo si può portare all'acquisto di prodotti non propriamente necessari. Oltre a questo la digitalizzazione ha fatto emergere negli ultimi anni l' "Analitici Reverse Engineered" che consente di raggiungere il cliente con offerte diverse non solo in base alle caratteristiche demografiche e psico-sociali ma anche sulla base del diverso contesto in cui è inserito, visti i diversi comportamenti d'acquisto del cliente se questo è da solo, con amici o in famiglia. Queste informazioni consentono di erogare offerte più mirate, al momento giusto e nel modo corretto per invitare il consumatore a cedere all'acquisto. La rapidità di cambiamento rende difficoltosa l'implementazione di piani che richiedono tempo, il processo decisionale è rapido e la soluzione è quella di adottare soluzioni agili e flessibili che si adattino tempestivamente a ciò che l'acquirente richiede, in questo modo si può avere maggiore flessibilità anche nei risultati ottenuti. Al giorno d'oggi, si gioca meno con la strategia e più col tempo e le imprese migliori riescono a combinare questi due fattori. A volte non basta soltanto trovare la soluzione migliore, se questa ha impiegato tempo e risorse ad oltranza, è questione di rapidità. Considerando la dinamicità del contesto, bisogna essere veloci ad adattarsi ed essere disposti a cambiare, tenendo conto della pervasività delle tecnologie digitali, probabilmente questa è la strada del successo (Accenture e Harvard Business Review, 2014).

2.5 IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI NELLA GESTIONE DEL PERSONALE

Le tecnologie digitali hanno avuto un ruolo determinante in molti processi aziendali e questo vale anche per coloro che si occupano della gestione delle risorse umane. Si parla quindi di e-HRM oppure gestione digitale delle risorse umane per sottolineare l'utilizzo di strumenti e funzionalità dell'IT nella gestione del personale al fine di raggiungere gli obiettivi in termini di efficacia ed efficienza e dare centralità al capitale umano. Il benessere del dipendente è una delle tematiche più discusse e sta acquisendo sempre più importanza sia dal lato della domanda che dell'offerta, in quanto si riflette sulla motivazione e sulla produttività. La gestione delle risorse umane viene percepita come un asset strategico che può portare l'impresa a conseguire un vantaggio competitivo. La digitalizzazione ha influito sull'HRM in modo molto più pervasivo della semplice facilitazione delle mansioni quotidiane, ma ha stravolto anche il modo di lavorare e gli human resource manager si sono spesso trovati in difficoltà (Elia, et al., 2020). La

trasformazione digitale ha fatto emergere due approcci reciproci ma ugualmente sostenibili, il primo approccio è legato all'importanza delle risorse umane nel guidare la trasformazione digitale, l'altro sottolinea come la trasformazione digitale abbia rivoluzionato la gestione delle risorse umane. Entrambi gli approcci sono veritieri, in quanto è fondamentale avere il supporto del personale, avere una buona comunicazione e corretta comprensione degli obiettivi per affrontare tale cambiamento e intraprendere la strada della digitalizzazione (Fenech et al., 2019). Allo stesso modo però, le tecnologie digitali hanno di fatto sconvolto molte delle pratiche riguardanti il capitale umano come l'amministrazione, la ricerca e selezione del personale, la valutazione delle performance e lo sviluppo di competenze. Nell'ambito della ricerca e selezione del personale, si utilizzano processi di talent acquisition digitali basati sull'utilizzo di informazioni del candidato non solo provenienti dal curriculum, che non perde la sua importanza, ma anche tramite social. Molti meno colloqui faccia a faccia e molta più selezione del personale tramite videocall, video CV o test online per scoprire l'attitudine del candidato. Chi si occupa della gestione delle risorse umane utilizza ogni canale digitale disponibile per reclutare le risorse di cui ha bisogno, di conseguenza si diffondono i social network professionali per definire il proprio profilo lavorativo e le competenze possedute (Capriati, 2018). Per quanto riguarda la valutazione delle performance, complice anche la situazione corrente, è avvenuta attraverso il raggiungimento degli obiettivi prefissati visto l'utilizzo massivo dello smart working. Esistono inoltre dei sistemi applicativi che interpretano i Big Data raccolti per misurare i livelli di assenteismo, turnover, performance e in alcuni casi anche l'engagement del personale (Crespi, 2019). Infine, anche il tema della formazione e sviluppo di competenze da parte del personale è stato travolto dalla digitalizzazione. I corsi di formazione vengono perlopiù svolti online in aule virtuali attraverso piattaforme di e-learning o webinar, in questo modo i dipendenti oltre alle competenze specifiche acquisiscono anche competenze digitali. Tra le altre metodologie di formazione vi è il Reverse Mentoring, che consente di affiancare alla generazione X ovvero il personale con un certo livello di anzianità, i nativi digitali al fine di condividere e trasmettere conoscenze riguardanti le nuove tecnologie digitali. Per rimanere competitivi e avere un vantaggio sostenibile nel lungo periodo è necessario adottare una politica di Lifelong Learning e un modello di Open Innovation. Il primo permette un aggiornamento costante e una formazione continua grazie alla partecipazione a giornate formative organizzate dai digital coach. Il secondo è un modello di innovazione adottato per creare valore che prevede la collaborazione delle aziende con attori esterni quali centri di ricerca ed università per mantenere aggiornate le competenze della forza lavoro e al tempo stesso per individuare i *digital champion*, ovvero quei talenti con un'attitudine e un potenziale maggiore per guidare il cambiamento tecnologico all'interno dell'impresa (Elia et al., 2020);

(Mauri, 2019). In questo modo si crea quello che è comunemente chiamato ecosistema digitale all'interno del quale coesistono capitale umano, capitale intellettuale e competenze combinati in un'organizzazione flessibile e reattiva alle sfide del futuro.

2.6 SMART WORKING COME ESEMPIO DI DIGITAL TRANSFORMATION

La trasformazione digitale in atto ha apportato differenti cambiamenti all'interno delle organizzazioni, le quali li hanno dovuti accogliere e mettersi in gioco per scoprire i molteplici benefici che potevano emergere dall'utilizzo dell'IT. La digitalizzazione delle imprese non è nulla di semplice e tanto meno rapido, in quanto richiede un ridisegno dei processi e una cultura digitale che parta dal vertice e si diffonda nell'organizzazione secondo una logica top down. La pervasività della tecnologia è emersa soprattutto in seguito all'emergenza sanitaria che stiamo vivendo, iniziata a febbraio 2020, che ha stravolto la progettazione del lavoro cioè il modo in cui i dipendenti svolgevano il proprio lavoro e le condizioni in cui lo svolgevano. L'utilizzo massivo dello smart working ha evidenziato un'accelerazione nell'adozione di tecnologie che prima non erano state nemmeno tenute in considerazione. La comunicazione virtuale ha dato la possibilità di continuare a svolgere le mansioni lavorative e di apprendere nuove conoscenze tecnologiche (Schwarz Müller et al., 2018). Lo smart working è l'esempio lampante di una digital transformation che non si è ancora conclusa. Vi è la necessità di innovare ed espandere il proprio business, esplorando la moltitudine di soluzioni offerte dall'IT e definire un'opzione strategica ma senza perdere il focus sull'obiettivo finale. Oltre a ciò, l'adozione a livello globale del lavoro agile e i benefici apportati ad aziende e dipendenti hanno dimostrato che il luogo di lavoro non è così importante come si credeva. Già nel 2007, Timothy Ferriss aveva pubblicato un libro intitolato "4 ore alla settimana" volto a sottolineare come le tecnologie possono essere funzionali al lavoratore e permettergli di adempiere alla propria prestazione lavorativa in qualsiasi luogo in cui si trovasse ma senza avere lo stress del traffico e degli orari come quando si lavora in sede. Quella che allora era una provocazione dell'autore, ora è diventato effettivamente un trend. Lo smart working che per molti è stato sperimentato per la prima volta durante la pandemia, ha evidenziato come il luogo di lavoro perda importanza ma come al contrario le relazioni acquisiscano centralità. Questa nuova modalità di lavoro, piaciuta a molte persone perché permette una migliore conciliazione della vita lavorativa e privata, può diventare il punto di partenza per ripensare l'ufficio così come non è mai stato inteso, meno importanza alla collocazione fisica ma più rilievo alle relazioni tra persone, alla comunicazione e alla condivisione. Il periodo che stiamo attraversando ora è una fase di transazione e le problematiche sono ancora molte e non permettono la totale adozione del nuovo modello. La

gerarchia è ancora presente nella maggior parte delle organizzazioni e l'agilità data dallo smart working andrebbe di fatto a destrutturarla, facendo venir meno alcuni elementi come, ad esempio, il controllo sui lavoratori. Infine, la diffusione del lavoro agile non è ancora sufficientemente matura e i lavoratori non possiedono ancora competenze digitali avanzate, almeno non tutti. Di fatto, ci troviamo soltanto all'inizio di una trasformazione digitale che stravolgerà il modo di lavorare del futuro; ma per il momento, a coloro i quali piace recarsi in sede a lavorare e condividere pause e momenti con i colleghi, possono tirare un sospiro di sollievo perché l'ufficio non è ancora morto. (Cacciatore e Comelli, 2020)

2.7 COME AVERE SUCCESSO NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE?

Se già una trasformazione "tradizionale" all'interno di un'organizzazione è complessa e vi sono molti ostacoli da superare, figuriamoci una trasformazione digitale. Le tecnologie digitali stanno rimodellando tutte le aziende, anche le più piccole ma dalla combinazione della tecnologia con la strategia viene abilitato un effetto moltiplicatore nel business permettendo all'impresa di perseguire performance elevate e rimanere competitivi. Le imprese devono confrontarsi quotidianamente con un fattore scarso: il tempo, di conseguenza non è possibile impiegare mesi o anni per lo sviluppo di un prodotto o servizio altrimenti vi sarà qualcuno nel mercato che, con maggiore rapidità, sarà pronto a surclassare i più lenti. In tale contesto, le tecnologie digitali fungono da partner dell'innovazione e se utilizzate da persone competenti possono creare effetti devastanti e far emergere soluzioni alternative. Pur realizzando che la trasformazione digitale è in atto, per molte imprese non è così semplice capire da dove partire per implementare al meglio i diversi cambiamenti nei vari fronti, dalla produzione alla gestione della clientela, dall'organizzazione del lavoro alle vendite. Secondo una ricerca di BCG (Boston Consulting Group) circa il 70% delle trasformazioni digitali non raggiunge i propri obiettivi, questo significa che soltanto un 30% delle imprese è in grado di attuare una trasformazione digitale di successo. È una vera e propria sfida che prevede un profondo cambiamento in più fronti e nelle grandi organizzazioni è ancora più complessa. La tecnologia sicuramente è importante, ma molto spesso non è chiaro che il fattore determinante è il capitale umano. L'ostacolo più comune e al tempo stesso più complicato è l'inerzia organizzativa, quei comportamenti radicati e quella comfort zone da cui difficilmente si esce, possono ritardare l'organizzazione nel suo percorso. Vi sono alcune aziende che al contrario, riescono a stabilire una cultura digitale, padroneggiano le tecnologie digitali e sono dotate di una buona comunicazione che permette loro di attuare un miglioramento continuo. Come detto prima, la trasformazione digitale non è né qualcosa di facile e né tantomeno rapido, a tal proposito i

dirigenti devono prendere delle decisioni molto importanti inizialmente che, nonostante i diversi settori, hanno dei tratti comuni. Secondo Patrick Forth, amministratore delegato e senior partner di BCG (Forth et al.,2020), vi sono 6 fattori chiave che garantiscono il successo nella trasformazione digitale.

Questi fattori essenziali sono:

1. *Una strategia che preveda la definizione di obiettivi ben definiti*: la strategia deve prevedere una serie di step attuabili e obiettivi ben definiti che comprendano la tecnologia, il capitale umano e le capacità organizzative;
2. *La leadership deve essere diffusa in tutta l'organizzazione*: il cambiamento non può essere imposto dall'alto ma è necessario il coinvolgimento del personale per assicurarsi che siano ben chiari gli obiettivi da raggiungere e la strategia da implementare. I quadri intermedi devono favorire la transizione e adeguare le decisioni relative al personale ai modelli operativi agili;
3. *Schierare i digital champion*: le persone con competenze digitali e attitudine alla trasformazione possono rivelarsi la chiave del successo ma è necessario affiancare anche competenze di base quali l'apprendimento, la collaborazione, la resilienza, la voglia di imparare e confrontarsi, la creatività, la determinazione e la tenacia;
4. *L'adozione di una mentalità agile in grado di guidare la trasformazione*: avere una mentalità agile significa impegnarsi e prendere delle decisioni che siano il punto di partenza per chi le deve implementare ma i leader devono essere anche in grado di adattare la governance ai cambiamenti contestuali. La promozione di comportamenti agili da parte di una leadership agile è la strada del successo;
5. *Monitorare costantemente i risultati*: è necessario monitorare i progressi e gestire i risultati intermedi, al fine di attuare correzioni o di utilizzare gli indicatori e i dati raccolti per prendere delle decisioni consapevoli;
6. *Adottare una piattaforma dati che consenta una certa flessibilità tecnologica*: le piattaforme dati e le architetture IT adottate dalle imprese devono avere una certa flessibilità per consentire lo sviluppo e la scalabilità della tecnologia (Forth et al., 2020).

Questi sono alcuni fattori su cui un'organizzazione deve puntare per poter raggiungere il successo. Oltre a ciò, è necessaria una comunicazione diffusa che porti una certa chiarezza degli obiettivi, dei ruoli e delle responsabilità della popolazione aziendale. Le trasformazioni digitali richiedono cambiamenti culturali e comportamentali, per questo l'azienda deve accogliere i nuovi modi di lavorare proposti dai dipendenti perché potrebbero sfruttare la tecnologia più di quanto i leader avevano pensato di fare. Infine, la vera trasformazione parte dalle persone e si

ripercuote nelle persone, che son le prime a dover compiere un cambio di mentalità adottando una visione digitale (McKinsey & Company, 2018).

2.8 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO BASATO SULLE TECNOLOGIE

Il cambiamento organizzativo non è un'opzione, oramai viene visto come la normalità, nel senso che non esiste impresa che nel corso della sua vita non abbia affrontato processi di cambiamento. Mentre in passato i cambiamenti si riferivano alla corretta gestione delle risorse materiali e tangibili, ora risulta fondamentale saper gestire e sfruttare anche risorse intangibili come la tecnologia. Con l'avanzare della digitalizzazione sono sempre maggiori le sfide che le imprese devono affrontare e vista, l'ampia disponibilità di tecnologie, anche le decisioni che devono prendere. La tecnologia offre una serie di soluzioni organizzative diverse che se implementate correttamente, modificano i modelli di business e li adattano a cogliere il massimo beneficio dalle competenze digitali disponibili. Con riferimento alle diverse componenti del business model, la tecnologia può migliorare la proposizione di valore introducendo innovazione. È possibile renderla più attrattiva e ricca di contenuti oppure possono essere introdotte nuove funzionalità a beni e servizi offerti. Si può offrire al consumatore la comodità di comunicare con l'assistenza attraverso Web e in generale modificare l'interazione. Ma soprattutto le tecnologie digitali possono essere sfruttate per riconfigurare la struttura dei costi ed ampliare quella dei ricavi. Queste proposte vengono attuate su business model esistenti ma in realtà le tecnologie digitali possono creare nuovi modelli di business. Già negli anni 2000 Tapscott (Tapscott et al., 2000) parlava di Business Web, quando Internet si stava diffondendo e avrebbe modificato il modo di comunicare e lavorare. Il B-Web è un sistema di comunicazione e interazione tra i vari attori della rete aziendale che permette di raggiungere efficacia, efficienza, flessibilità e innovazione. Le sue componenti principali sono rappresentate da Internet per coordinare le diverse attività, meccanismi di creazione del valore, risorse strategiche intangibili come la conoscenza digitale, meccanismi che combinano cooperazione e competizione ed infine degli standard di comunicazione, processo, tecnologici ben specifici a cui aderire (Elia et al., 2020).

Come è noto, un cambiamento di per sé non è semplice e tanto meno rapido, inoltre si possono trovare molte resistenze da parte del personale che non ha compreso appieno che se un cambiamento è ben fatto può portare soltanto a benefici. Innovare significa cambiare e il cambiamento per essere attuato deve essere condiviso, guidato e motivato. Esistono due tipologie di cambiamento per poter innovare l'organizzazione e renderla più technology based:

un miglioramento continuo e uno discontinuo. Il primo è caratterizzato da un'implementazione a piccoli passi che consente di correggere eventuali malfunzionamenti che si creano tra lo sviluppo tecnologico e la risposta dell'organizzazione; mentre il secondo è caratterizzato da cambiamenti drastici in tempi brevi che stravolgono i comportamenti organizzativi. Solitamente per poter realizzare un cambiamento organizzativo basato sulla tecnologia, si attua un miglioramento continuo che prevede una bassa redditività nel breve periodo ma alta nel medio-lungo termine. La tecnologia è uno di quei fattore che entra in campo e che in un primo momento sembra rendere incerta la situazione ma in realtà permette di ridisegnare l'organizzazione puntando sull'agilità e sulla capacità di sviluppare competenze digitali. Il continuo evolvere del contesto competitivo fa emergere la necessità di trovare sempre nuovi metodi di gestione per far fronte alle richieste di consumatori sempre più esigenti. Servono delle organizzazione che si gestiscano autonomamente e che siano in grado sfruttare le possibilità offerte dalla tecnologia più rapidamente dei concorrenti. (Varvelli, 2004). Sinonimo di un'azienda veramente agile, efficiente e veloce è un'azienda in grado di utilizzare le informazioni ricevute dalle tecnologie utilizzate nei processi per integrare perfettamente la struttura tradizionale e quella di rete in un contesto in continua accelerazione. Il problema è che il continuo cambiamento di contesto che si riflette poi nell'organizzazione contrasta con l'insieme di regole, strutture e in generale con la gerarchia che governa l'impresa. Questo può portare ad un disallineamento tra la velocità di evoluzione del contesto e la capacità di mutamento della struttura organizzativa. Si assiste, di conseguenza, alla comparsa di azioni inadeguate ad una profittevole continuità del business come ad esempio conflittualità, incomprensione, mancanza di tempestività nel prendere decisioni, in netto contrasto con il cambiamento contestuale (Venier, 2017); (Kotter, 2014).

Lo scenario mutevole e complesso, lancia sfide continue alle organizzazioni e coloro le quali intendono essere più innovative devono essere in grado di coglierle. Le aziende percepiscono che il miglioramento continuativo e step by step porta a soluzioni efficaci ma non fa rumore. Diventa quindi necessario stravolgere totalmente il modello di business e stupire il consumatore. Ecco allora che Clayton Christensen ha coniato il termine "*disruptive innovation*" dal quale disruptive significa "rottura", volto ad evidenziare l'utilizzo della tecnologia nel modo di operare o nel business model che porta a stravolgere la logica finora esistente nel mercato. È qualcosa di imprevedibile, inaspettato che porta ad un reale cambiamento e conferisce notorietà all'impresa, aumentandone il valore. Le innovazioni disruptive potrebbero essere introdotte anche da nuovi entranti nel mercato, perché gli incumbent presenti si concentrano sul miglioramento continuo delle prestazioni del prodotto, per soddisfare i consumatori più

esigenti. Resta quindi scoperta una fascia di mercato che presta molta attenzione al prezzo del prodotto e richiede un bene qualitativamente nella media. Ecco, quindi, che le imprese che attuano una disruptive innovation si focalizzano su tali segmenti offrendogli le prestazioni più adatte e riescono a trasformare i non consumatori in consumatori. Una volta conquistati questi segmenti, l'impresa sfrutta, attraverso le proprie capacità, i vantaggi offerti dalla tecnologia migliorando sempre di più il prodotto in termini di qualità e prestazioni. In questo modo inizia a conquistare nuovi consumatori e ad accrescere il proprio valore. La quota di mercato dell'incumbent via via si riduce perché non riesce a contrastare questa innovazione che progressivamente soddisferà le esigenze anche della fascia alta di mercato (Christensen et al., 2015).

Il cambiamento organizzativo, come più volte sottolineato fa parte della quotidianità delle imprese, in quanto non vi è sopravvivenza senza cambiamento. Infatti, complice il periodo che non ha lasciato scelte, innovare era l'imperativo di ogni impresa e lo è tutt'ora (Valdes, 2019). Le tecnologie digitali sebbene vengano definite come il partner per mutare il modo di essere e di lavorare dell'impresa, spesso se non correttamente implementate possono anche portare ad effetti negativi nei dipendenti, i quali risultano essere più stressati e questo incide sulla produttività e sul turn-over del personale (Tams et al., 2011). Nell'attuare un cambiamento all'interno dell'impresa, svolge un ruolo preponderante il leader, ovvero colui il quale guida le persone nella giusta direzione perché molteplici saranno le resistenze al cambiamento che incontrerà lungo il percorso. La tecnologia oramai è un fattore intrinseco nella vita di tutti i giorni della maggior parte dei dipendenti, a tal proposito essa può incidere sul modo in cui lavorano. Spesso, i manager non comprendono come il ruolo del personale sia strategico al cambiamento e come la progettazione di quest'ultimo deve tenere in considerazione la visione dei dipendenti per non cadere nel fallimento (Venier, 2017). Da qui emerge la centralità del capitale umano nel cambiamento organizzativo e tecnologico e possono altresì essere individuati anche dei fattori all'origine della resistenza al cambiamento. Partiamo dal presupposto che le persone di per sé non sono inclini al cambiamento e a lanciarsi nel vuoto in un'esperienza totalmente nuova. Anzi, spesso per affrontare situazioni di incertezza gli individui si aggregano, in questo modo creano un ambiente sicuro e confortevole in cui le difficoltà vengono affrontate collettivamente e allo stesso modo possono anche essere raggiunti gli obiettivi prefissati (Martinez, 2020). Le persone vivono all'interno di una propria comfort zone dove regna la tranquillità e la sicurezza e dove nulla viene stravolto, da qui possono nascere alcuni dei fattori che ostacolano il cambiamento. Il fatto di non essersi avventurati in nuove esperienze e in qualcosa di nuovo e diverso pone un blocco a quelle persone che

preferiscono un ambiente stabile e prevedibile, anche se il contesto attuale contrasta fortemente con la stabilità. Il pessimismo e l'ansia sono altrettanti fattori che influenzano negativamente il cambiamento. Le persone poco motivate, insicure a causa della mancanza di competenze o che non hanno appreso in che direzione vuole andare l'impresa, si caricano di ansia più di quanto possa avvenire in una situazione normale. Il cambiamento è correlato anche ad una prima fase di incertezza, dove molteplici sono i fattori sconosciuti e qui incide la singola attitudine del soggetto ad avere una visione ottimista o pessimista. Infine, le esperienze negative vissute nel passato incidono sull'atteggiamento e il comportamento del capitale umano. Tutto questo limita lo sviluppo di fattori accondiscendenti al cambiamento quali fiducia, curiosità, coraggio e attitudine positiva (Ferrari F., 2020). Partendo dal presupposto che molte mansioni organizzative dipendono da un uso efficace delle tecnologie digitali, il grado di adattamento del personale alle ICT è proporzionale all'efficienza dei processi e conseguentemente alle performance. Si nota la posizione strategica degli individui al cambiamento e se questo non produce risultati, la colpa è da ricondursi alla capacità di gestione e motivazione del personale da parte del leader. I processi decisionali e il progresso digitale si evolvono ad una velocità tale che, se anche l'azienda ha intuito, il cambiamento può ugualmente fallire perché non vi si adatta abbastanza velocemente (Pelligra, 2020). Ecco perché è necessario un processo di change management affiancato ad una corretta gestione del personale che promuova resilienza e adattamento, ora più che mai anche al cambiamento tecnologico e digitale (Venier, 2017).

2.9 CHANGE MANAGEMENT DIGITALE

Il cambiamento organizzativo è necessario ad un certo punto della vita dell'impresa per una crescita sostenibile nel lungo termine. Che si tratti di un cambiamento minimo oppure di qualcosa di più ampio, è pur sempre un'opportunità che si presenta all'impresa, a patto che sappia come affrontarlo. La Harvard Business School definisce il processo di change management come quell'insieme di azioni che stravolgono diverse componenti organizzative quali ad esempio la cultura, la tecnologia sottostante oppure il modo in cui vengono erogati i processi interni (Stobierski, 2020). L'accelerazione che molte aziende hanno dovuto dare in quest'ultimo anno ha mostrato come la sopravvivenza di migliaia di imprese fosse legata alla resilienza. Le innovazioni tecnologiche hanno offerto diverse opportunità ma allo stesso tempo le aziende risultavano essere più vulnerabili, virtuali e connesse in un'ampia rete aziendale (Selleri, 2018). La resilienza è quella capacità che permette all'impresa di affrontare cambiamenti repentini e imprevedibili, adattandosi al cambiamento e riducendo al minimo gli

impatti negativi. Alla base di una corretta gestione del cambiamento vi è un'azienda flessibile, innovativa e lungimirante, in grado di prevedere in che direzione avvengono gli sviluppi futuri. Affinché il processo di change management possa raggiungere dei risultati significativi, deve essere presente un leader con un ampio ventaglio di competenze che guidi questa transizione. Innanzitutto, bisogna definire un piano con vari step per capire quali traguardi si vuole raggiungere, il leader deve garantire una certa coerenza aziendale per comprendere quali sono i soggetti più influenti nel cambiamento e misurare periodicamente i risultati intermedi. Avere una comunicazione chiara e diffusa permette di raccogliere più agevolmente il supporto della popolazione aziendale anche se è complesso comprendere la reazione dei dipendenti di fronte al cambiamento (Venier, 2017). Non è necessario un sistema centralizzato dove le decisioni partono tutte dal vertice, ma è opportuno dare spazio di azione anche ai livelli intermedi affinché questi possano dare suggerimenti e una visione specifica del cambiamento necessario. Pertanto, acquisire la visione che hanno i lavoratori dei cambiamenti tecnologici e definire a priori ruoli e responsabilità migliorerà le probabilità di successo e anche le performance. La chiave del successo è il capitale umano perché più ci si concentra sul comportamento e la mentalità dei dipendenti e come questa deve cambiare per affrontare il processo di change management e maggiori saranno le possibilità di avere successo. Questo è quello che emerge da una ricerca condotta da McKinsey nel 2010, (McKinsey & Company, 2010) di fatto, i fattori chiave per affrontare un cambiamento organizzativo non sono cambiati soltanto che ora è entrata in campo la tecnologia come variabile strategica. La crisi conseguente alla situazione emergenziale deve avere scaturito nelle diverse imprese un senso di resilienza e la volontà di affrontare questa situazione come un'opportunità di cambiamento che altrimenti non sarebbe avvenuto. Il leader, dal canto suo, ha un ruolo strategico e ha la responsabilità di guidare l'impresa verso il traguardo del successo.

2.10 ORGANIZATIONAL AGILITY E IT AMBIDEXTERITY

Al giorno d'oggi le imprese sono immerse in un ambiente estremamente turbolento in cui prevale complessità ed incertezza e per far fronte a tutto ciò l'azienda altro non può essere che flessibile e innovativa. Le organizzazioni hanno puntato sempre di più sull'utilizzo della tecnologia come partner strategico, per rimanere competitivi in questo contesto. Spesso sono riuscite a rilevare anticipatamente i cambiamenti di mercato e a rispondere alle esigenze variabili dei consumatori sfruttando le possibilità offerte dall'IT. Hanno ridisegnato processi, hanno mutato comportamenti e modi di lavorare e non di rado hanno sperimentato anche nuovi modelli di business e di management (Felipe et al., 2017). L'adozione repentina delle diverse

tecnologie ha accresciuto lo sviluppo di competenze da parte dei lavoratori, in tal modo le tecnologie e le risorse esistenti sono state sfruttate per implementare sistemi di ICT. Le aziende che privilegiano efficienza ed adattabilità sono un passo avanti nel cavalcare la ripresa e nel continuare a far crescere il loro business (Rusconi, 2021). Si parla infatti di *organizational agility*, ovvero la capacità dell'impresa di recepire i cambiamenti ambientali e di rispondervi repentinamente sfruttando le *strategic capabilities* aziendali. L'organizzazione definita agile è la risposta alla rivoluzione digitale, quella che permette a nuovi attori di emergere e di cambiare le logiche competitive apparentemente immutabili. Per poter rimanere competitive le imprese devono comprendere come il mondo sia cambiato e con esso anche le regole del gioco. Già nel 1987, Warren Bennis e Burt Nanus definivano un ambiente mutevole con l'acronimo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous), proprio a segnare l'incertezza e la complessità che pervadono le scelte organizzative (Sinha D. e Sinha S., 2020). La definizione può essere utilizzata nel contesto attuale proprio perché al giorno d'oggi la fortuna e l'intuizione non bastano. Le organizzazioni devono essere agili e dinamiche in tutti i fronti, anticipando le richieste della clientela, cogliendo le opportunità in modo rapido e tempestivo per essere sempre innovative (Corso et al., 2020). I modelli organizzativi pensati per un ambiente stabile e prevedibile sono sorpassati da modelli flessibili, adattabili e sperimentali perché non sempre è facile giocare d'astuzia e anticipare l'evoluzione del mercato, a volte si può anche sbagliare. L'organizzazione agile richiede il supporto di servizi tecnologici e digitali strutturati che facilitino i cambiamenti e siano di ausilio all'implementazione delle decisioni. Ecco che l'Organizational Agility diventa quindi abilitatore di quella che è definita come l'IT Ambidexterity (Venier, 2017). La crisi economica, sociale e tecnologica ancora in corso, ha fatto emergere come sia importante da parte delle imprese muoversi rapidamente e cogliere le varie opportunità che si presentano per cercare di adeguarsi alla volatilità dei mercati. Le aziende di successo non puntano soltanto sull'agilità, innovazione e lungimiranza ma riescono anche a sfruttare efficacemente il valore delle loro risorse (Birkinshaw e Gibson, 2004). Le organizzazioni possono adottare contemporaneamente un approccio di *exploitation* e *exploration*, il primo approccio consente di aumentare l'efficienza nello sfruttamento delle risorse e il secondo approccio permette di esplorare e ricercare nuove risorse IT. Non è una combinazione per nulla semplice, perché sbilanciarsi verso uno dei due approcci porta prima o poi l'impresa a perdere competitività. La capacità di esplorare consente di individuare le opportunità offerte dall'IT nel mercato, di identificare le esigenze dei consumatori o addirittura creare una nuova domanda anticipando i loro bisogni e grazie alle soluzioni digitali possono raccogliere informazioni che si trasformano in creatività ed innovazione (Clauss et al., 2020); (Zhen et al., 2021). La capacità di sfruttare le risorse già presenti consente alle imprese di

continuare a produrre determinati beni e servizi, migliorandoli a poco a poco, aumentandone le funzionalità ma contenendo i costi. In questo modo è possibile coordinare le diverse risorse IT per fare delle innovazioni incrementali. Questo prevede bassi livelli di rischio e il raggiungimento di obiettivi a breve termine (Birkinshaw e Gibson, 2004); (Clauss et al., 2020). Esistono però due tipologie di ambidexterity, una strutturale e una contestuale. La prima è caratterizzata dal fatto che vi sono delle unità organizzative più efficienti e altre più innovative. In quelle più efficienti la governance IT viene sfruttata per raccogliere informazioni riguardanti le preferenze della clientela e migliorando la qualità dei prodotti ma a costi contenuti. In quelle più innovative la governance IT e le tecnologie fungono da supporto alla creatività aziendale, inoltre l'esperienza e le competenze maturate possono consentire un'evoluzione delle funzionalità IT per agevolare l'innovazione. L'ambidexterity contestuale fa invece riferimento al comportamento degli attori organizzativi, dove il meccanismo di governance relazionale può favorire la comunicazione, il coordinamento e l'interazione fra le diverse unità organizzative. In questo modo, i dipendenti sfrutteranno i diversi canali comunicativi per trovare soluzioni più efficienti oppure più innovative, a seconda delle esigenze aziendali (Zhen et al., 2021). L'IT Ambidexterity consente quindi di sperimentare nuove tecnologie con un potenziale innovativo, attraverso la capacità esplorativa dell'impresa e applicarle ai diversi processi che aumenteranno quindi la loro efficienza. In questo modo si possono sfruttare le tecnologie attuali e gestire quelle emergenti, comprendendo il potenziale valore che queste hanno per l'azienda (Venier, 2017).

2.11 LEADERSHIP E MANAGEMENT A CONFRONTO

Viviamo in un mondo che si evolve di continuo, dove le tecnologie pervadono non soltanto l'ambito lavorativo ma anche la società, essendo parte della quotidianità di ogni persona. La velocità con cui il mondo si muove, fa sì che le tecnologie si susseguono continuamente senza dare alle persone il tempo di familiarizzarci e questo accade tanto nei singoli quanto nelle organizzazioni. È evidente che la tecnologia e il digitale hanno rivoluzionato le imprese in modo irreversibile, è cambiato l'ambiente di lavoro e con esso il modo di lavorare, son cambiati i processi e la loro erogazione, queste sono sfide che i leader devono affrontare quotidianamente (Cortellazzo et al., 2019). Chi si trova al comando deve saper gestire il continuo ripensamento di prodotti e servizi per soddisfare o addirittura anticipare le richieste dei consumatori e con esso la riorganizzazione dei processi (Valdes, 2019). Oggi le imprese si vedono costrette ad adottare tecnologie digitali come il Cloud Computing, la robotica e l'automazione e a gestire una serie di Big Data dai quali possono ricavare informazioni preziose, ma per le quali spesso non

possiedono le competenze adeguate. Le imprese sono continuamente sotto i riflettori e questo fenomeno della *disruptive innovation* non coinvolge soltanto la C-Suite, ovvero le posizioni apicali in un'impresa, ma con essi anche tutte le figure manageriali intermedie anche se con un'intensità diversa. La crescente importanza della trasformazione digitale in tutti i settori dell'economia ha fatto emergere come il ruolo della leadership sia primario soprattutto nel passaggio dal "fare digitale" ad "essere digitale", in cui tante aziende sono ancora coinvolte (Elia et al., 2020). Di fronte alla nuova era digitale, all'Internet of Things e a questo mondo iperconnesso, sorge spontaneo pensare che i robot possano sostituire gli umani in molte mansioni, tra cui quelle manageriali, di controllo e direzione. Sono stati fatti molti passi avanti, ma non siamo ancora arrivati al traguardo, la sfida del manager è quella di riuscire a creare una cultura collaborativa tra uomo e macchina per riuscire a ricavarne il meglio da entrambi. Il management non è passato di moda, solo che deve evolvere come è stato fatto con la maggior parte delle componenti aziendali (Perillo, 2019). La figura del manager però non può sia gestire che guidare perché quest'ultimo è un compito che viene affidato al leader. Il management e la leadership sono due sistemi che spesso possono venir confusi ma in realtà sono diversi ma complementari. Il management promuove la stabilità e si occupa di gestire le situazioni complesse con le quali l'impresa si interfaccia. Attraverso una gestione efficiente l'impresa può portare ordine e coerenza nei processi interni incentivando la redditività aziendale. La leadership invece, si focalizza sulla gestione del cambiamento, che sta acquisendo sempre più rilevanza vista la volatilità e competitività del contesto attuale. Mentre il manager si concentra sulla creazione di un piano per il raggiungimento degli obiettivi, ingaggia le persone adatte e definisce le responsabilità, il leader al contrario è colui il quale allinea il personale agli obiettivi, lo stimola e lo motiva affinché i risultati vengano raggiunti nel breve termine (Kotter, 2001). In un mondo ideale manager e leader si fondono nella stessa persona, ma non sempre è possibile perché queste due figure aziendali sono rappresentate da caratteristiche spesso contrastanti. Sebbene vi siano dei ruoli paralleli tra le due figure, qui di seguito evidenziamo le differenze tra il manager e il leader:

- I manager si concentrano sul presente, definendo obiettivi da raggiungere attraverso la riorganizzazione dei processi, del personale e fissando un budget, mentre il leader ha una visione futura del cambiamento e si focalizza sul cogliere le opportunità migliori per far prosperare l'azienda;
- Il manager organizza il personale al fine di perseguire dei risultati ben definiti mentre il leader al contrario, responsabilizza i propri dipendenti, li motiva e li incoraggia a prendere iniziative organizzative e a portarle a termine;

- Il manager è focalizzato molto sulla posizione che ricopre nella gerarchia aziendale ed è molto concentrato su gestione, controllo e risultati ma avere la posizione di manager non garantisce di possedere anche quella di leader. Il leader è colui il quale si preoccupa del benessere del personale e del fatto che vi sia coerenza e complementarità nel team. Inoltre, cerca di far uscire il meglio di ogni persona e di trasmettere nuove competenze per aumentarne la produttività ma soprattutto un leader è disposto a cedere il controllo e attribuire responsabilità anche ad altri soggetti.

Sono emerse le competenze di due personalità aziendali di rilievo, come due facce della stessa medaglia, uno orientato ai risultati e l'altro alle persone. Management e leadership devono coesistere, anche se i migliori manager sanno essere anche leader perché in questo modo hanno una profonda conoscenza del contesto in cui operano e sanno anche come influenzarlo (Gavin, 2020). La leadership inizia dove finisce il management, e dove il controllo e i risultati lasciano spazio a innovazione e creatività (D'Amato et al., 2019).

2.12 UN MONDO IN EVOLUZIONE: IN COSA DIFFERISCE IL BUSINESS DIGITALE?

In un mondo in continua evoluzione, l'imperativo strategico per le aziende è adattarsi e innovare. Adattarsi ai contesti di mercati che diventano sempre più digitali e sfruttare le nuove tecnologie per creare nuovo valore per il cliente è ciò che guida la maggior parte delle aziende contemporanee che vogliono far fruttare il loro business. Le aziende si stanno rivoluzionando e hanno fatto diversi investimenti nelle tecnologie digitali, però la maturità digitale è ancora lontana. L'Istat nel 2020 ha pubblicato un rapporto di approfondimento al Censimento permanente delle imprese sullo stato di digitalizzazione delle imprese italiane, concluso nel 2019 e basato su dati del periodo 2016-2018, evidenziando come 3 imprese su 4 abbiano spinto sull'acceleratore per quanto riguarda gli investimenti tecnologici (Istat, 2020). Lo studio è stato condotto tenendo in considerazione l'utilizzo combinato di infrastrutture digitali e tecnologie applicative, mettendo in risalto la maturità digitale delle imprese italiane. Lo stesso Istituto definisce la maturità digitale come l'insieme degli investimenti che vengono fatti nelle infrastrutture e nelle tecnologie, allo scopo di ridisegnare in modo efficiente i processi per raggiungere alti livelli di efficienza e competitività. Dallo studio emergono 4 gruppi di imprese suddivise in base alla loro maturità digitale: le asistematiche, le costruttive, le sperimentatrici e le mature. Il primo gruppo rappresenta le imprese che hanno difficoltà a definire una strategia digitale, il secondo gruppo è il più numeroso con circa il 45% delle aziende e rappresenta quelle aziende che stanno facendo chiari sforzi per definire una strategia digitale. Il terzo gruppo

accoglie le imprese che sono quasi mature e sperimentano diverse combinazioni tecnologiche per raggiungere risultati eccellenti ed infine, il quarto gruppo costituito dalle aziende digitalmente mature che purtroppo rappresentano soltanto il 3,8% del totale (Istat, 2020).

Le aziende digitalmente mature possono contare su un utilizzo complementare delle tecnologie e delle infrastrutture e non si sono fatte intimorire dalla situazione emergenziale da Covid-19 che ha stravolto il modo di lavorare e incentivato la digitalizzazione. Inoltre, secondo uno studio condotto da MitSloan e Deloitte nel 2018 le aziende in fase di maturazione digitale sono più spinte a sperimentare e rinnovare e rispondono meglio alla rivoluzione digitale, perché hanno un approccio positivo al cambiamento e attraverso un approccio sperimentale possono anche trovare la giusta soluzione per competere nel futuro ma avendo un occhio di riguardo per il presente. Il business digitale che influenza la leadership e l'apprendimento differisce da quello tradizionale perché è molto più veloce e richiede alle aziende di agire rapidamente agli stimoli (Kane et al., 2018). La tecnologia, ora accessibile a tutte le imprese, sta smuovendo ciò che in azienda era consolidato da tempo ed è qui che il ruolo chiave lo svolge il leader che si occupa del cambiamento organizzativo e tecnologico in atto. La leadership è fondamentale per affrontare il processo di trasformazione digitale e suppone diversi cambiamenti nell'organizzazione e tra il personale. Il passaggio al digitale implica che nei leader vi sia una trasformazione comportamentale, emotiva e cognitiva (Elia et al., 2020). Il business digitale può stravolgere o affiancarsi al business tradizionale, l'uso della tecnologia ha velocizzato le tempistiche ma al tempo stesso sfocato i confini tra casa e lavoro, tra individuo e impresa e tra i dipendenti e questo rende la leadership e la gestione del personale molto più complessa. Il leader, nell'affrontare il business digitale deve interfacciarsi con un cambio totale di cultura organizzativa e mentalità, che porterebbe i dipendenti ad uscire dalla comfort zone e abbracciare il cambiamento. Questo potrebbe provocare conflitti e tensioni perché il personale che ha un modo di lavorare efficace ed affermato potrebbe essere riluttante a tale rivoluzione. Il business digitale è più flessibile, più distribuito e ha un mind-set più aperto, son queste le differenze maggiori con il business tradizionale. Le sfide che deve affrontare il leader e nelle quali deve guidare l'impresa si sostanziano nell'incentivare la sperimentazione e l'assunzione di rischi, nell'abbracciare il cambiamento e nell'attuare la corretta tecnologia e un processo decisionale che sia distribuito nell'organizzazione (Kane et al., 2018).

Il vero cambiamento è che la posizione di leader o manager non è più limitata a mansioni ben precise, ma il leader è coinvolto nell'ambito economico, sociale, culturale, politico e nella sostenibilità (Schrage et al., 2021). Infatti, la trasformazione digitale ha spinto l'innovazione in più fronti, tra cui quello della leadership e come riporta una ricerca di Deloitte del 2017 a

cambiare è proprio la prospettiva perché vi è un passaggio dal leader visto come un figura centrale all'organizzazione a cui tutto fa capo e da cui tutto parte, ad una visione decentralizzata in cui assume importanza il team, la dinamicità, l'essere flessibili e sempre connessi. Questo cambiamento si ripercuote anche nei modelli organizzativi ed è fondamentale per le aziende saper creare gruppi di lavoro flessibili e allineare la strategia ai cambiamenti futuri. Nell'immagine seguente vengono evidenziati i cambiamenti tra un'azienda con una leadership tradizionale e un'azienda con una leadership digitale (Deloitte, 2017).

Figura 2.1: Confronto tra leadership tradizionale e leadership digitale

Vecchie regole	Nuove regole
Organizzati per essere efficienti ed efficaci	Organizzati per favorire l'innovazione, l'apprendimento e l'impatto sui clienti
Aziende gerarchiche, con livelli organizzativi stabili e definiti e strutture decisionali gerarchiche	Aziende viste come una rete agile di team, potenziate dai team leader e alimentate dalla collaborazione e dalla condivisione delle conoscenze
Strutture organizzative basate sulle funzioni aziendali, con leader funzionali e gruppi funzionali globali	Strutture organizzative basate sul lavoro e sui progetti, con team di lavoro incentrati su prodotti, clienti e servizi
Avanzamento di carriera attraverso promozioni e segnati da diversi livelli di avanzamento	Avanzamenti di carriera attraverso diversi assignment, esperienze e progetti multifunzionali e di leadership
Le persone diventano leader attraverso la promozione	Le persone creano "followers" per crescere in influenza e autorità
Cultura aziendale incentrata sulla paura del fallimento e sulle percezioni degli altri	Cultura aziendale incentrata sul senso di appartenenza, e sull'importanza dell'assumersi il rischio e innovare
Ruoli e job title chiaramente definiti	Team e responsabilità chiaramente definiti, ruoli e job title più flessibili

Fonte: Deloitte Global Human Capital Trends, 2017

Con l'avvento della trasformazione digitale in corso e l'evoluzione tecnologica in rapidissima evoluzione, i leader sono costretti a ripensare in modo estremamente rapido come l'azienda genera, distribuisce e cattura valore. Stiamo vivendo un momento in cui coesistono due generazioni: i leader dell'era pre-digitale e i leader dell'era digitale. I leader dell'era precedente alla digitalizzazione hanno vissuto tempi ben diversi e hanno sviluppato il proprio business in un contesto totalmente differente. Proprio per questo, non si sentono competenti con le nuove tecnologie e agiscono in modo molto cauto in un ambiente a loro sconosciuto. È cambiato il mercato, i modelli di business, il comportamento dei consumatori, tutto si trasforma molto velocemente e loro spesso si sentono bloccati e non sanno come agire. La paura del cambiamento e dell'adozione di innovazioni li pervade, ma d'altronde loro hanno creato la loro impresa in un momento in cui l'evoluzione tecnologica era molto più lenta. I leader dell'era digitale al contrario, hanno una diversa percezione del mondo che sta cambiando, sono già immersi nelle tecnologie digitali e ne hanno dimestichezza. Anzi, la tecnologia è parte della loro quotidianità ma hanno il timore di essere tenuti poco in considerazione data la giovane età e magari la mancanza di esperienza nel ruolo. Da questo confronto emergono le differenze tra due generazioni di leader che possono coesistere all'interno della stessa impresa. In ogni caso, se dovesse essere affrontato il passaggio generazionale in azienda, questo può essere agevole

se viene affrontato assieme. Bisogna quindi combinare esperienza e sapere digitale, saggezza e innovazione in un binomio atto a definire la strategia del futuro in un contesto digitalizzato (Belli, 2019).

2.13 E-LEADERSHIP

Il leader dell'era digitale definito comunemente "e-leader" è una figura professionale che si differenzia dal manager anche se potrebbe essere la stessa persona. Non è necessario che sia un membro della C-Suite, ma l'importante è che abbia una forte attitudine all'innovazione e al cambiamento e che guidi l'organizzazione verso un percorso di innovazione digitale di successo e duraturo nel tempo (Elia et al., 2020). Questa maggiore connettività e condivisione delle informazioni sta rompendo gli schemi classici dell'organizzazione, distruggendo le gerarchie e sfocando i confini organizzativi, coinvolgendo direttamente i dipendenti nella creazione di valore. Da qui emerge l'importanza della figura del leader come ruolo strategico per sviluppare una cultura digitale e per acquisire i benefici derivanti dalla digitalizzazione. La leadership è influenzata da diversi fattori, lo sviluppo tecnologico ha dato una vera e propria svolta, definendo la figura di e-leader, come soggetto che interagisce continuamente con l'Advanced Information Technology guidando un cambiamento organizzativo complesso. Inoltre, anche il cambiamento di contesto inevitabilmente causato dai progressi della tecnologia influenza la leadership, quindi il ruolo del leader è mutato in ragione della pervasività della tecnologia nei processi, negli individui e nelle organizzazioni. Anche il comportamento degli individui che il leader guida può influenzare la direzione del cambiamento stesso, in quanto il personale può accogliere ed essere motivato dalla rivoluzione in atto oppure può ostacolare il cambiamento in quanto non lo vede benevolo; in questo caso il leader dovrebbe assumere atteggiamenti diversi a seconda della situazione. Ad ogni modo, le tecnologie digitali e la leadership si influenzano reciprocamente e in modo ricorrente ed è dall'interazione tra impresa e tecnologia che emergono gli effetti di quest'ultima sulle persone e sull'organizzazione stessa (Cortellazzo et al., 2019). Al giorno d'oggi, la leadership è stata anche fortemente influenzata dalla situazione emergenziale da Covid-19 che ha posto davanti ai leader diverse sfide. Il Covid ha accelerato il cambiamento e l'innovazione e ne ha amplificato gli effetti, un buon leader non sottovaluta i problemi e cerca di cogliere i segnali di difficoltà nelle persone, aiutandole come meglio sa fare e mantenendo costantemente i contatti finché le problematiche non sono state risolte (Rusconi, 2021).

Avere una leadership sostenibile e un'azienda in grado di combinare innovazione ed efficienza in un'organizzazione delle risorse adattiva, ma con un occhio al futuro sarebbe l'apoteosi del successo. Ma come deve essere l'e-leader per poter raggiungere tutto questo? Il concetto di e-leader è stato spesso associato a quei leader che hanno avviato un processo di digitalizzazione investendo fortemente nelle infrastrutture digitali per stare al passo coi tempi. Ma per poter avviare un cambiamento organizzativo di successo, il leader deve poter contare su uno degli stakeholders più importanti ovvero i dipendenti. Il sostegno e l'impegno del personale è fondamentale per poter raggiungere gli obiettivi prestabiliti e se la comunicazione è chiara, precisa e trasparente i dipendenti avranno maggiori incentivi a collaborare (Schrage et al., 2021). L'e-leader deve essere innanzitutto in grado di identificare nell'organizzazione la necessità di innovare per poter continuare ad essere competitivi ed offrire prodotti e servizi all'altezza delle aspettative dei consumatori. A tal proposito, deve creare delle condizioni favorevoli alla sperimentazione ed esplorazione perché un ambiente competitivo e turbolento richiede anche che si vada per tentativi, visto che non tutto è conosciuto. I dipendenti devono essere responsabilizzati ed incoraggiati ad andare oltre i loro confini, in questo modo possono scoprire nuove attitudini ed avere un approccio all'apprendimento continuo. La crisi in atto ha evidenziato come il luogo di lavoro fisico abbia di fatto perso importanza e si sia dematerializzato, la digitalizzazione richiede quindi conoscenze sempre aggiornate per poter operare agevolmente e l'implementazione di un approccio all'apprendimento permanente per poter consolidare le competenze già apprese e acquisirne di nuove in risposta alle nuove esigenze. Gli e-leader stanno riconoscendo il fatto che questa era connessa in cui stiamo vivendo sta cambiando anche il modo di interagire dei vari stakeholders aziendali. Di conseguenza, è di fondamentale importanza creare delle culture organizzative aperte, connesse e collaborative, in cui il personale si scambia informazioni e know-how. Avere un focus sull'apertura e sulla collaborazione incentiva la creatività e l'innovazione e permette di realizzare le migliori prestazioni (Berman e Korsten, 2014). Ecco allora che basare l'organizzazione su un ambiente di lavoro aperto e connesso a tutti i livelli e stabilire relazioni integrate con la propria rete aziendale ma anche con partner e concorrenti, permette una migliore gestione del cambiamento e dell'innovazione (Cortellazzo et al., 2019). In definitiva, l'essenza della leadership è lo sviluppo di relazioni, che queste siano o meno mediate dalla tecnologia, i leader devono saper costruire delle relazioni di lungo termine basate sulla fiducia per una leadership efficace. Le modalità di lavoro che si prospettano, pongono il leader davanti a situazioni impegnative da affrontare, perché avrà una parte di collaboratori che potrà sorvegliare direttamente e altri, con i quali si confronterà soltanto sui risultati raggiunti. La difficoltà maggiore nell'interazione tra leader e collaboratore è la comunicazione, in quanto mentre in un

confronto faccia a faccia, si notano le espressioni, le emozioni e gli atteggiamenti, nella comunicazione online un messaggio può essere facilmente frainteso. Il leader deve comunicare spesso e tenere in considerazione questo scoglio; ma se i messaggi sono importanti e devono essere recepiti senza fraintendimenti, è preferibile utilizzare una videochiamata in modo che il confronto sia visibile alle parti. Una fiducia diffusa passa anche attraverso la responsabilizzazione dei collaboratori, in quanto il lavoratore a distanza deve comprendere l'intento del leader e saper prendere autonomamente delle decisioni che ne supportino gli obiettivi. L'interazione mediata dalla tecnologia è in grado di distogliere l'attenzione sui singoli membri e di creare unità tra i collaboratori. Il leader può utilizzare la tecnologia per gestire le diversità e promuovere l'unità, incoraggiando i collaboratori con la parola "noi". A tal proposito, i processi e le prestazioni sono influenzati dal modo in cui il leader gestisce il gruppo di lavoro (Avolio e Kahai, 2003). Viste le numerose problematiche che le imprese hanno dovuto affrontare e tutt'ora stanno affrontando nel processo di digitalizzazione, per sopperire alla diversità dei contesti e alle richieste impreviste, il leader deve essere in grado di sviluppare comportamenti che risolvano problemi in scenari complessi e contraddittori, assumendone i rischi necessari (Elia et al., 2020). Le competenze del leader devono svilupparsi in tutti i fronti, il leader è una guida, è un esempio, è sia decisore che comunicatore, assume ruoli e comportamenti differenti a seconda della situazione. È una persona che ispira e che può anche assumere il ruolo di mentore per i talenti più giovani ma anche di coach. Per l'appunto, il coach è quella figura dotata di carisma che massimizza il potenziale del personale, definendone degli obiettivi, aiutandoli a capire come raggiungerli e come superare gli ostacoli durante il percorso (Cortellazzo et al., 2019); (Schrage et al., 2021).

L'e-leadership può svolgere un ruolo chiave anche nella gestione di una crisi come quella in atto, perché è nei momenti caratterizzati da instabilità e incertezza che si può dimostrare come la leadership può influenzare positivamente l'organizzazione e la popolazione aziendale (Rusconi, 2021). Vista la situazione emergenziale che coinvolge ancora parte delle aziende, l'e-leader deve essere presente anche per tutti quei lavoratori che non operano in presenza ma assieme ai quali vengono comunque raggiunti dei risultati per poter dare una continuità al business aziendale. L'e-leader deve quindi possedere buone capacità comunicative nonostante l'utilizzo di mezzi elettronici e deve possedere ampie competenze tecnologiche per poter gestire i lavoratori a distanza. Costruire delle relazioni produttive da remoto con i propri collaboratori non è per nulla semplice ma è una buona opportunità per testare le proprie competenze trasversali (Renu, 2014). L'e-leader è quindi una figura versatile che si distingue per l'ampia conoscenza e cultura digitale che gli permette di cogliere le opportunità e di

sfruttare il potenziale valore delle diverse tecnologie, ma ha anche competenze organizzative che gli consentono di gestire le risorse aziendali secondo la direzione del percorso di cambiamento e possiede numerose soft skills ovvero quelle competenze trasversali che esulano dal sapere scientifico e che caratterizzano l'individuo, alcune possono essere intrinseche al carattere della persona, mentre altre si possono potenziare o sviluppare (Elia et al., 2020).

Le soft skills sono molto importanti nel mondo del lavoro, sia per i dipendenti ma ancor di più per gli e-leader che devono guidare il cambiamento. Ciò che distingue la persona umana dalla macchina è proprio quell'insieme di competenze soft ed emozionali che creano un ambiente lavorativo piacevole e stimolante per il personale. È quindi nota la crescente importanza che queste competenze stanno assumendo in un contesto ipercompetitivo e sempre più dinamico, dove a regnare sono le aziende i cui leader sanno gestire il personale e il rapporto con essi in modo ottimale, sanno adattarsi al contesto in cui si trovano ad operare e sono in grado di dominare contesti di cambiamento continuo. Le aziende cercano sempre più risorse umane che possiedano competenze intangibili come la flessibilità, la disponibilità, la tenacia, la voglia di imparare piuttosto che competenze tecniche. Sebbene queste ultime siano molto importanti, nel mondo del lavoro di oggi e del futuro non bastano, le aziende quindi tendono a prediligere chi già possiede determinate soft skills e sono disposte a colmare eventuali lacune nelle competenze tecniche. Le soft skills che deve possedere un ottimo e-leader sono:

- *Problem solving* ovvero la capacità di riuscire a cogliere il cambiamento prima che avvenga e di adattare l'organizzazione in modo repentino ma anche di riuscire a risolvere una serie di problemi, a volte anche complessi, in tempi rapidi e in modo efficiente;
- *Creatività* è una caratteristica distintiva dell'essere umano perché permette di utilizzare l'ingegno per trovare delle soluzioni adatte al problema. La creatività spesso permette di dare un valore aggiunto e deve essere incoraggiata come partner dell'innovazione e della sperimentazione;
- *Gestione del personale* è fondamentale ed è ciò che distingue un leader da un capo, la capacità di comprendere le esigenze o difficoltà dei collaboratori, di influenzarli, di incoraggiarli a dare il meglio è importante per avviare un processo di trasformazione digitale. Inoltre, il leader dovrebbe essere empatico, cioè captare le emozioni e sensazioni dei dipendenti e di mettersi nei loro panni per risolvere i problemi;
- *Coordinamento* comprende tutte quelle azioni che permettono al leader di gestire le risorse e le competenze di ogni membro per raggiungere gli obiettivi ma anche di

organizzare i membri affinché siano predisposti a trovare soluzioni innovative anche in momenti di crisi;

- *Flessibilità* è ciò che permette al leader di adattarsi alle diverse situazioni o contesti, di plasmare i comportamenti e i modi di agire anche dei collaboratori, in un ambiente mutevole raggiungendo una visione condivisa (Elia et al., 2020); (Cavaliere, 2021).

Un'altra caratteristica essenziale che deve possedere l'e-leader visto lo stretto rapporto che ha con i suoi collaboratori per il raggiungimento di obiettivi, è l'intelligenza emotiva. Il termine è stato coniato per la prima volta nel 1990 da John D. Mayer e Peter Salovey, due professori di psicologia. L'intelligenza emotiva (EI) viene definita come la capacità di percepire le emozioni proprie e anche quelle degli altri, comprendere e interpretare i segnali che inconsapevolmente le persone mandano. È una tematica relativamente recente e che ha avuto una crescente importanza nell'ambito lavorativo. Il leader deve essere in grado di stimolare la creatività del personale ma al tempo stesso lo deve ispirare. Per essere una persona da cui prendere ispirazione che guida e motiva gli altri, vi è necessità di qualcosa di più del semplice potere (Goleman, 2011).

2.14 DAL LUOGO DI LAVORO TRADIZIONALE AL DIGITAL WORKPLACE

Lo smart working è stata la modalità di lavoro da remoto utilizzata dalla quasi totalità delle imprese durante la situazione pandemica vissuta nel 2020 ma tutt'ora in corso. Di conseguenza, il lavoro da remoto tende ad affermarsi maggiormente nelle organizzazioni iperconnesse e maggiormente strutturate per poter far proseguire l'attività lavorativa nonostante l'assenza dei lavoratori in ufficio. In realtà l'adozione delle tecnologie emergenti e la progressiva digitalizzazione da parte delle organizzazioni, ha sconvolto il tradizionale posto di lavoro definendolo "luogo di lavoro digitale". Il luogo di lavoro virtuale comprende tutte le tecnologie e i dispositivi elettronici che le persone utilizzano per svolgere la prestazione lavorativa ovvero applicazioni aziendali, posta elettronica, social media aziendali e applicazioni per le riunioni virtuali. Oramai, il luogo di lavoro è stato dematerializzato, non vi è più una scrivania fissa ma l'ufficio del digital worker può essere qualsiasi luogo in cui lui può utilizzare il suo computer, dove può lavorare con una certa flessibilità di orario e di luogo. I digital workplace hanno delle caratteristiche ben precise, il lavoro è qualcosa da fare e non più un luogo in cui recarsi, l'ufficio è virtuale e non più fisico e le prestazioni vengono misurate sulla base dei risultati raggiunti e non più in base alle ore di lavoro erogate. Un ambiente di lavoro digitale consente di condividere file e informazioni in tempo reale, risolvere problematiche online e di attingere a

risorse e informazioni aziendali da qualunque luogo. Per poter acquisire i benefici della digitalizzazione e creare un valore aziendale bisogna sfruttare l'attitudine digitale dei propri collaboratori, in quanto attualmente la maggior parte dei posti di lavoro richiede conoscenze informatiche. Molte aziende hanno inoltre sviluppato un business model digitale che incoraggia la partecipazione attiva dei dipendenti e lo sfruttamento della tecnologia può portare ad un vantaggio competitivo sui concorrenti. La transizione digitale comporta quindi dei cambiamenti nei processi aziendali, nelle persone e nella cultura aziendale (Haddud e McAllen, 2018). L'adozione dello smart working in ampia scala, non solo per evitare il contagio, ma anche per gli indubbi vantaggi economici per l'azienda e di miglioramento della qualità della vita di molti lavoratori, ha fatto emergere delle problematiche. Le aziende hanno adottato il lavoro da remoto e lo hanno gestito come meglio credevano, anche se spesso è stato implementato non avendo le strutture e le competenze adeguate per poterlo sfruttare appieno. Oltre a ciò, la mancanza di contatto fisico ha spesso fatto sprofondare i dipendenti nella solitudine e l'incompletezza della regolamentazione dello smart working che non di rado, ha fatto venir meno il diritto alla disconnessione, rendendo il lavoratore disponibile anche oltre l'orario lavorativo.

Con il miglioramento della situazione emergenziale e l'inizio della campagna vaccinale, il ritorno in ufficio non sembra più un'utopia. Anche se molti non attendono altro che riprendere la socialità, altri pensano alla comodità del lavoro da remoto e alla difficoltà del ritorno alla "normalità". Lo smart working è una modalità di lavoro dalla quale se ne possono ricavare molteplici benefici, ma le imprese devono essere disposte ad entrare in una spirale di cambiamento organizzativo, gestionale e tecnologico che coinvolge l'intera organizzazione. Nella maggior parte dei casi, vi è una percezione negativa del lavoro agile a causa della mal gestione dell'azienda che non ne mette in risalto i punti di forza ma fa emergere soltanto difficoltà, tensione e stress. Vista l'esperienza emergenziale dello scorso anno, che ha costretto ad un cambiamento reattivo e brusco, ora i leader devono pensare a come sfruttare le recenti esperienze dello smart working e innescare un cambiamento proattivo e intenzionale. Il luogo di lavoro tradizionale non tornerà indietro, ora si guarda soltanto al futuro perché la pandemia inevitabilmente ha portato le aziende ad affrontare sfide e cambiamenti. Nella maggior parte dei casi non tornerà un luogo di lavoro totalmente da remoto ma la possibilità del luogo di lavoro ibrido è quella più fattibile. Ad ogni modo, lo smart working funziona bene per tutte quei compiti indipendenti, dove la conoscenza viene facilmente condivisa a distanza, al contrario la condivisione è importante quando i compiti sono interdipendenti e le esigenze di coordinamento non sono sempre prevedibili. I leader hanno avuto e hanno tutt'ora un ruolo

fondamentale nel guidare i loro collaboratori a prepararsi alla “nuova normalità”. Pochi semplici accorgimenti potrebbero essere di ausilio al leader per gestire al meglio una situazione complessa:

- *Dialogare con i dipendenti e intrattenere delle conversazioni oneste* può migliorare la fiducia e l’impegno e risolvere al tempo stesso molte problematiche;
- *Considerare il rischio e i costi della solitudine*, il passaggio ad uno smart working permanente rischia di danneggiare la socialità e potrebbe portare a burnout, turnover e mancanza di impegno dei dipendenti;
- *Guidare con empatia* è un nuovo modo di essere leader, dando sempre più attenzione alla persona e al benessere, innescando un meccanismo di equità e ricchezza;
- *Rendere stimolante e coinvolgente il lavoro* indipendentemente dal luogo in cui viene svolto, con l’obiettivo di trovare un equilibrio per ogni persona all’interno dell’organizzazione;
- *Considerare la volontà e le preferenze dei singoli* per poter pianificare agevolmente ed essere proattivi ad esplorare nuovi approcci ibridi per non trovarsi impreparati per il nuovo futuro (Gerdeman, 2021).

Oltre a questi suggerimenti, anche la politica aziendale è influente in tal senso, perché le aziende la dovranno rivedere per soddisfare le esigenze dei loro collaboratori. Potrebbe essere necessario anche il rafforzamento della cultura aziendale, la diffusione di regole, norme e valori per facilitare il passaggio ad un luogo di lavoro da remoto o ibrido. Oltre alla politica aziendale, le imprese dovrebbero tenere in considerazione l’adattamento dei comportamenti e delle pratiche gestionali ad un ambiente di lavoro remoto o ibrido. Per una corretta implementazione dello smart working, il leader deve gestire una forza lavoro remota creando un clima stimolante, positivo e incoraggiante. Il dipendente deve essere supportato nella gestione dei confini lavorativi, temporali, relazionali e comportamentali ma cosa più importante è quella di creare un ambiente di sicurezza psicologica nella quale tutti i membri del team si sentano liberi di parlare, porre domande, chiedere informazioni o supporto senza ripercussioni; in questo modo si crea complicità, intesa, senso di appartenenza, collaborazione virtuale e il team può raggiungere prestazioni ottimali. Attraverso le esperienze dell’ultimo anno è possibile pianificare intenzionalmente le pratiche e politiche aziendali per transitare in un modello di forza lavoro da remoto o ibrido non dimenticando che lo smart working può essere un’opportunità per l’impresa e per il dipendente, a patto che se ne conoscano le implicazioni e si abbiano chiari gli obiettivi da raggiungere in questa relazione bilaterale (Makarius et al., 2021); (Bandera, 2017).

2.15 COME MANTENERE LA LEADERSHIP NELLO SMART WORKING

Questa situazione emergenziale non ha messo in difficoltà soltanto i lavoratori ma anche i manager e i leader che necessitavano anch'essi di supporto e formazione per poter gestire il personale da remoto. Nel luogo di lavoro tradizionale il manager controlla i propri collaboratori costantemente, interagisce con loro, risolve problematiche e monitora i processi aziendali affinché si raggiungano i risultati predefiniti. Una cultura basata sul controllo, che purtroppo è ancora molto diffusa tra le imprese, non porta a dei benefici ma al contrario tende a demotivare, a creare ansia e stress nei lavoratori che si sentono costantemente sorvegliati. La gestione dei lavoratori a distanza è sempre stata un ostacolo per i manager che tendono ad avere tutte le risorse sotto controllo, purtroppo il maggior ricorso allo smart working ha reso questo problema più che mai attuale. Di conseguenza, i manager hanno dovuto affrontare delle situazioni sfidanti che hanno messo a dura prova sia le loro competenze organizzative e tecnologiche, sia le loro soft skills. Prima di tutto, il manager deve comprendere come per il lavoratore sia difficile lavorare in smart working, ma lo è ancor di più in quanto l'implementazione è stata repentina e non è stato possibile attuare una formazione o preparazione preliminare dei dipendenti. Tra le maggiori problematiche riscontrate dai manager vi è la mancanza di una sorveglianza diretta che fa presupporre che i lavoratori svolgano il proprio lavoro da remoto con meno impegno ed efficienza. La difficoltà di comunicazione, che avviene attraverso strumenti digitali non permette di cogliere le emozioni e i molteplici segnali e reazioni che una persona emette quando parla o riceve risposte (Cavalieri, 2021). Dall'altra parte invece, vi sono gli smart workers con le loro molteplici difficoltà, tra cui la solitudine e l'isolamento sociale ma soprattutto le distrazioni domestiche, figli a cui badare a causa delle chiusure scolastiche, un luogo di lavoro non ottimale che non favorisce lo svolgimento del lavoro a distanza. Per poter affrontare questa situazione alquanto complessa vi è la necessità di adottare nuovi stili manageriali che allentino il controllo sul lavoratore nella sua dimensione spazio temporale. Appare facile a primo impatto, ma non lo è affatto perché va a confutare anni e anni di controllo e si confronta con uno stile direttivo ancora ben radicato. Tende ad emergere, erroneamente, il fenomeno del micromanagement dove il controllo del manager si espande ai livelli micro e su dettagli molto operativi creando situazioni spiacevoli e lungaggini temporali che entrano in conflitto con i principi di un mondo smart. In effetti, lo smart working è un modo di lavorare agile e dinamico che nella maggior parte dei casi porta ad aumenti della produttività e delle prestazioni, rappresentando una triplice vittoria per stakeholders quali clienti, dipendenti e anche per l'organizzazione stessa. L'applicazione dello

smart working di fatto richiede un cambiamento vero e proprio perché son necessari interventi nella struttura organizzativa, devono essere ridisegnati gli spazi ma soprattutto il cambiamento maggiore avviene nelle pratiche di lavoro e nei comportamenti dei dipendenti (Iannotta et al., 2020). La fiducia e la responsabilizzazione sono il primo passo per allentare il controllo da parte del manager e mettere alla prova il collaboratore senza stargli col fiato sul collo. D'altronde, l'unico modo per poter responsabilizzare le persone è affidare loro delle responsabilità, quindi per poter sviluppare fiducia nei confronti dei propri collaboratori bisogna delegare per poi valutare i risultati (Botteri e Cremonesi, 2016). Oltre a ciò, il Chartered Institute of Personnel and Development (2017) ha sottolineato come i cambiamenti organizzativi e tecnologici debbano essere allineati alla leadership, soltanto così i dipendenti riusciranno a sradicare le vecchie abitudini altrimenti non è possibile raggiungere la triplice vittoria, di cui sopra. Il leader e il manager, ma il primo in misura maggiore svolgono un ruolo fondamentale nella corretta e produttiva implementazione dello smart working. E per fare questo devono conoscere come sviluppare delle relazioni online aperte e collaborative, facilitare la trasmissione di conoscenza, responsabilizzare i dipendenti attraverso delega, istruzione e formazione e soddisfare le aspettative dei dipendenti stessi (Iannotta et al., 2020). Nonostante la transizione allo smart working non sia delle più semplici, vi sono delle pratiche economiche e veloci che possono essere utilizzate per facilitare la transizione. Le azioni che il leader può intraprendere comprendono (Larson et al., 2020):

- *Fissare dei check-in quotidiani* dove vi è interazione telefonica tra il leader e i propri collaboratori in modo che si sentano supportati in caso di difficoltà. Le chiamate devono essere prevedibili ed effettuate con regolarità per infondere maggiore sicurezza a chi lavora da casa;
- *Permettere ai collaboratori di combinare le diverse tecnologie di comunicazione* quindi non solo mail, ma anche chiamate e videochiamate permette di farli sentire meno soli ma anche di facilitare conversazioni complesse. Inoltre, possono essere utilizzate app di messaggistica istantanea anche per comunicazioni informali e veloci;
- *Definire delle engagement rules* ovvero delle regole condivise tra i collaboratori per quanto riguarda la comunicazione come, ad esempio, un messaggio per le urgenze, una videochiamata per le riunioni o definire gli orari in cui si vuole essere contattati. Quando i lavoratori sono coinvolti e hanno delle aspettative di comunicazione condivise, lo smart working risulta più soddisfacente ed anche efficiente;
- *Concedere ai collaboratori comunicazioni non lavorative* permette di ridurre il senso di isolamento e di recuperare la cosiddetta pausa caffè tanto amata, promuovendo al

tempo stesso un senso di appartenenza. In questo modo per gli smart workers è possibile anche estraniarsi per un momento dal lavoro;

- *Incoraggiare e supportare emotivamente i dipendenti* è fondamentale in quanto molto spesso il lavoro agile può causare anche stress e ansia a causa di un ambiente poco tranquillo e stimolante dove lavorare. Il leader deve quindi focalizzarsi sulla persona, ascoltarla, chiederle un feedback e trasmetterle sicurezza e tranquillità, così che la persona si senta realmente aiutata e compresa nelle sue difficoltà, ma possa comunque raggiungere buoni risultati (Larson et al., 2020).

È noto quindi che lo smart working non abbia impattato bruscamente soltanto nella vita dei dipendenti ma anche i manager in un primo momento hanno dovuto confrontarsi con delle difficoltà. Per poter gestire la situazione si possono seguire poche e semplici regole ma soprattutto è necessario che venga trasferita, non solo ai leader ma anche ai manager, l'idea che se lo smart working è progettato bene può portare a benefici concreti quali aumento della produttività, fiducia e responsabilizzazione. Anche i manager necessitano di formazione per acquisire competenze di delega ed empowerment, lasciando autonomia ai lavoratori sulla scelta del metodo, del luogo e del tempo di lavoro. È pratica comune tra i manager quella di pensare che delegando si perda autonomia ma non è così; in quanto la comunicazione diventa più frequente ma piuttosto che sorvegliare il personale si utilizzano i check-in per fornire loro orientamento, supporto e informazioni per lavorare in totale autonomia. Infine, la formazione del manager deve basarsi anche sulla gestione per risultati che va di pari passo con l'autonomia, l'importante è che il dipendente raggiunga gli obiettivi ad esso assegnati e non il come li raggiunge (Parker et al., 2020). Ecco, quindi, che se il cambiamento avviene in primis ai vertici, questo ispirerà e causerà un effetto domino sui dipendenti e sull'intera organizzazione.

2.16 SMART WORKING E GESTIONE DEI TEAM VIRTUALI

Nel mondo post-pandemia vi è la possibilità di assistere sempre più frequentemente all'adozione da parte delle imprese del luogo di lavoro ibrido, che alterna quindi giorni in smart working e giorni in presenza per ricavarne i benefici di entrambe le modalità. Per quanto durerà questa tendenza non è prevedibile, ma sicuramente la pandemia e la digitalizzazione hanno accelerato una tendenza già esistente. A tal proposito il leader deve avere le capacità di gestire il proprio team anche da remoto anche se la cosa non è così semplice (Wharton University of Pennsylvania, 2021). I team virtuali vengono definiti come un insieme di persone che lavorano, comunicano e collaborano quotidianamente anche se fisicamente distanti. Possiamo intendere

come team sia persone dello stesso ufficio, sia persone della stessa azienda ma localizzati nelle varie sedi nel mondo. Noi ci focalizzeremo sulla prima definizione. I team virtuali sono una modalità di coordinamento già diffusa negli ultimi anni, soprattutto nelle multinazionali, ma che si è intensificata nell'ultimo anno a causa della pandemia, anche tra le PMI. Che siano vantaggiosi è evidente, in quanto vi è un grande risparmio di tempi e di costi di spostamento, inoltre, l'utilizzo della tecnologia permette al gruppo di sviluppare nuove competenze e potenziarne altre, attraverso un apprendimento continuo. L'eterogeneità del team, intesa come combinazione di generazioni differenti, ad esempio, nativi digitali e generazione X, favorisce l'innovazione e la creatività, combinando idee e prospettive diverse. Le problematiche e le difficoltà gestionali non tardano ad emergere, sia per i dipendenti che per i leader stessi. Dalla prospettiva del dipendente possono emergere dei problemi di comunicazione, di isolamento e anche il fatto che essendo a distanza, il lavoratore possa sentirsi meno influente e non riesca ad esprimere appieno il proprio potenziale. Dalla prospettiva del leader, non è così semplice gestire e coordinare persone lontane fra di loro, anche se le competenze richieste da un e-leader non sono così diverse da quelle di un leader tradizionale. La tecnologia però la fa da padrone, quindi comunicare col proprio team è divenuto più complesso perché non si può più vedere l'espressione e la gestualità dell'interlocutore ma ci si affida ad un dispositivo tecnologico per far recapitare il messaggio (Mura, 2020). Il leader si trova quindi a ricoprire un ruolo fondamentale in quanto deve predisporre delle regole organizzative affinché il coordinamento dei membri consenta egualmente di raggiungere i risultati prestabiliti. La facilità comunicativa tra i membri è influenzata dalla loro capacità di interagire con le tecnologie utilizzate e dalla diffusione di competenze e regole condivise (Walsh, 2019). Tra le maggiori difficoltà incontrate dal leader nella gestione del team vi è in primis la mancanza di una consapevolezza diffusa del luogo e dello spazio lavorativo che pone sfide quotidiane e difficoltà da affrontare, la fiducia che risulta essere il fattore più difficile da stabilire, il livello di competenza tecnologica dei membri, un background comune e infine l'allineamento di obiettivi ed incentivi. Nel lavoro a distanza vi sono molte più complessità per mantenere una collaborazione e comunicazione costante ma nonostante questo è necessario conoscere lo stato di avanzamento dei lavori dei vari collaboratori del team. Il leader viene posto davanti a situazioni sfidanti da gestire perché il suo ruolo e la sua responsabilità sono maggiori e più rilevanti. Per aumentare la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti devono essere fissate delle norme ben precise che esplicitino come interagire, collaborare e in generale come gestire lo smart working. La comunicazione è tanto fondamentale quanto difficoltosa nel lavoro a distanza, per questo il team leader deve essere una figura di riferimento e deve possedere diverse competenze comunicative e organizzative che gli permettano di pianificare le attività di ogni membro, definire in modo

chiaro il ruolo di ognuno all'interno del gruppo e creare una comunicazione e uno scambio di informazione chiaro, continuo e costante. Ogni dipendente deve aver chiare le attività che deve svolgere e gli obiettivi che deve raggiungere nell'arco della giornata, la comunicazione del leader deve essere trasparente, comprensibile e deve giustificare eventuali cambiamenti attuati. Per riuscire a gestire l'avanzamento delle attività possono essere previsti dei check-in in più momenti della giornata attraverso un video meeting per confrontarsi e risolvere eventuali problematiche oppure per fare il punto della situazione e un previsionale della successiva. Uno studio dell'Harvard Business Review ha evidenziato come gli smart workers preferiscano una comunicazione faccia a faccia attraverso una videochiamata piuttosto che utilizzare le mail perché è più efficace e aumenta il livello di comprensione delle informazioni scambiate (Gavin, 2020). Prima della pandemia, le chiacchiere che ci si scambiava in ufficio erano un rituale che si ripeteva in vari momenti della giornata, per staccare momentaneamente dall'ambito lavorativo. Queste brevi conversazioni hanno un impatto importante nei dipendenti perché permette loro di conoscersi meglio, di creare fiducia, di socializzare, di migliorare l'umore e di distrarsi per un attimo. Il leader deve quindi incoraggiare anche da remoto dei riti sociali che consentano ai dipendenti un momento di leggerezza, questo per evitare l'over working e le sensazioni di ansia e stress. Le aziende necessitano di definire pratiche comunicative che includano piccole chiacchiere nei loro ecosistemi di lavoro perché consente di migliorare il benessere del lavoratore e di preservarne la sua salute. Bastano dei momenti di pausa sociale suddivisi nell'arco della giornata, anche per allentare la concentrazione e avere un momento di tranquillità, dove le persone possano parlare e raccontare la loro quotidianità oppure strapparsi un sorriso per dare enfasi anche al lato positivo. La prosperità nell'ambiente virtuale inizia da questi piccoli rituali sociali (Method et al., 2021). Oltre a ciò, il leader deve essere in grado di gestire l'empowerment dei dipendenti perché è un elemento caratterizzante del team di successo ma permette anche di sviluppare relazioni di fiducia durature. Per consentire ai propri collaboratori di responsabilizzarsi e autogestirsi è necessario delegare le attività che possono offrire opportunità di crescita. Coinvolgendo i lavoratori da remoto e affidando loro progetti importanti, si riesce a creare una relazione di stima e fiducia col proprio team, funzionale anche al raggiungimento degli obiettivi. Lavorare da casa è più difficoltoso perché se vi è la necessità di ricevere supporto si può fare affidamento soltanto alla strumentazione tecnologica per far recapitare il messaggio e non vi è una persona con la quale interloquire. Spesso questo può comportare incomprensioni e stress, è qui che il leader deve svolgere il ruolo di mediatore, risolvendo la situazione in modo tempestivo. Per di più, il supporto può essere dato anche a quei dipendenti che vorrebbero rafforzare le proprie competenze, suggerendo loro di intraprendere un corso online; questo potrebbe essere anche

un modo per staccare dall'ambito lavorativo. La percezione che hanno i lavoratori dello smart working dipende totalmente da come esso viene gestito ed è qui che assume importanza il feedback. Il modo in cui gli altri lo percepiscono o le cose da migliorare, sono contributi importanti su come sta andando. Avere una visione micro, di chi lo smart working lo "subisce" può essere anche un modo per ricevere consigli e capire come gestirlo al meglio per consolidare la leadership. Infine, bisogna sfatare il mito che se un lavoratore non è in presenza allora probabilmente sarà meno produttivo perché la contropartita sono i risultati raggiunti. Bisogna uscire dalla mentalità tradizionale e assumere un mind-set innovativo, sperimentando e raccogliendo i feedback. Inoltre, con una chiara serie di norme e aspettative, gli strumenti adeguati, empatia e intelligenza emotiva e il rispetto di best practice di gestione, il leader può essere efficace e fornire al proprio team gli strumenti giusti per crescere e migliorare (Gavin, 2020). Il leader nel mondo post pandemia diventa sempre più una figura centrale in grado imporre una visione condivisa tra tutti i membri aziendali accomunati dallo stesso obiettivo e diventerà tra l'altro una figura strategica (Rusconi, 2021). In un momento storico come quello che stiamo vivendo ora, nel new normal del futuro si sta inserendo sempre più la competenza di guidare e gestire team remoti ovvero la remote leadership. Le caratteristiche di questa figura si sostanziano nell'esecuzione e pianificazione di strategie, pratiche e procedure per la gestione degli smart workers remoti e nel definire una nuova workplace experience. La capacità di gestire personale da remoto sarà una delle competenze trasversali più richieste e con una domanda crescente. In un momento in cui il new normal tarda ad arrivare e non sapendo come evolverà lo smart working, ai leader conviene raccogliere le esperienze che hanno vissuto quest'anno e fare tesoro di quello che hanno imparato (Cacciatore e Comelli, 2021). Per poter proiettare l'azienda nel futuro, non potendo prevedere se questo modello di lavoro ibrido durerà nel tempo, ogni leader deve costruire un team in cui regni coordinamento e collaborazione tra le diverse generazioni per favorire resilienza e innovazione nel lungo termine (Bertaggia, 2020); (Morrison-Smith e Ruiz, 2020).

2.17 CONTROLLO DEL LAVORATORE IN SMART WORKING: ITALIA, USA E EUROPA A CONFRONTO

L'utilizzo massivo dello smart working in quest'ultimo anno, ha riportato alla luce la problematica riguardante il controllo del lavoratore da parte del datore di lavoro. Molto spesso abbiamo assistito ad un'applicazione "fai da te" del lavoro agile e per questo è stato spesso criticato e definito deludente e difficoltoso. In realtà una sua corretta applicazione oltre che migliorare il work-life balance, è anche una grande sfida di sostenibilità per le aziende. È una

sfida principalmente per il fatto che viene messa a dura prova la fiducia tra datore e lavoratore e la responsabilizzazione dei dipendenti perché attraverso il lavoro da remoto non vi è controllo diretto e di conseguenza si fonda tutto sui risultati ottenuti. Nonostante ciò, lo smart working è disciplinato dalla legge n.81/2017 che però nulla dice riguardo al controllo del lavoratore se non rimandando allo Statuto dei Lavoratori, alla legge del 20 maggio 1970, n.300. Essa si riferisce ad eventuali impianti audiovisivi che possono essere utilizzati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per tutelare il patrimonio aziendale e salvaguardare la sicurezza dei lavoratori, ma previo accordo sindacale. L'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori fa limitate eccezioni per gli strumenti tecnologici adoperati dal lavoratore per rendere la prestazione ma tali controlli devono essere autorizzati da un accordo sindacale e il lavoratore ne deve essere informato. Quindi, la disciplina normativa pone molte restrizioni riguardo al controllo del datore di lavoro, attraverso lo Statuto dei Lavoratori e il Codice per la protezione dei dati personali. Molti strumenti utilizzati dalle imprese potrebbero di conseguenza, entrare in contrasto con la disciplina normativa. Ad esempio, la video call che viene spesso utilizzata dalle aziende, sarebbe lecita solo se fatta rientrare tra gli strumenti utilizzati per adempiere alla prestazione lavorativa, quindi funzionale alla comunicazione, alla partecipazione e non nel senso di telecamera di sorveglianza per vedere se lo smart worker è presente e lavora. Meno problematico è l'utilizzo di Whatsapp a scopi lavorativi, in quanto è coperto dalla crittografia end-to-end per proteggere i messaggi scambiati da attacchi esterni, che non sembra richiamare in questione l'art. 4 dello Statuto. Tuttavia, il datore di lavoro può effettuare controlli riguardanti il corretto utilizzo della strumentazione tecnologica data in dotazione al lavoratore come ad esempio i pc aziendali, ma deve rispettare la libertà e dignità dei lavoratori, con riferimento alla disciplina in materia di protezione dei dati personali (Aterno, 2021). È però legittimo, con la modifica fatta col Jobs Act dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, controlli da parte del datore di lavoro sull'utilizzo e l'abuso del computer aziendale, della posta elettronica e degli accessi a Internet, purché i dipendenti ne siano a conoscenza attraverso policy o regolamenti e che siano informati delle modalità di controllo, che devono rispettare i principi di necessità, pertinenza e non eccedenza della privacy (Falco, 2020). Inoltre, l'ambito di applicazione della norma è esteso anche ai controlli difensivi ovvero l'adempimento delle obbligazioni che non discendono dal rapporto di lavoro stesso ma da comportamenti illeciti dei lavoratori e lesivi del patrimonio o dell'immagine dell'azienda (Falco, 2019). Esiste, non di rado, anche la possibilità che l'azienda non fornisca dei pc aziendali attraverso i quali eseguire lo smart working ma che adotti la politica di BYOD (Bring Your Own Device), ovvero dare la possibilità al lavoratore di rendere la prestazione attraverso il proprio computer personale. Per l'azienda il risparmio è evidente, ma non sono da sottovalutare i rischi derivanti come ad

esempio la maggiore vulnerabilità dei dati in quanto il pc viene utilizzato ad uso personale e lavorativo o il fatto che il datore di lavoro possa utilizzare in modo illecito i dati personali dello smart worker. Questo rende i confini tra dati personali e lavorativi sempre più labili, perciò è necessario che il datore di lavoro adotti delle misure per tutelare i dati sia del dipendente sia dei soggetti esterni. Ecco alcune semplici regole per adoperare lo smart working ma rispettando la GDPR, ovvero il regolamento europeo sulla protezione dei dati personali, in vigore dal 25 maggio del 2018:

- *Analizzare e mappare i trattamenti* è la prima cosa da fare per definire i nuovi assets che verranno utilizzati dai dipendenti. È necessario analizzare quali dati vengono trattati, da chi, attraverso quali strumenti e quali assets utilizzano i dati, in questo modo vi è consapevolezza;
- *Definire gli strumenti da analizzare e stabilire delle regole*, gli strumenti utilizzati dagli smart workers possono essere aziendali oppure personali (BYOD), in quest'ultimo caso che è il più rischioso, l'azienda deve rimanere titolare del trattamento dei dati e deve definire delle regole ben precise come, ad esempio, il backup dei dati e la gestione della sicurezza. Nel caso del pc personale, l'azienda deve verificare e certificare gli strumenti che ha messo a disposizione, valutare che la modalità di lavoro a casa fosse adeguata ed emettere un'informativa ben precisa;
- *Analizzare i rischi* è un'operazione che viene fatta se a priori non è stato definito correttamente il punto precedente e di conseguenza si va a lavorare a posteriori. L'analisi dei rischi serve a valutare se le informazioni e gli strumenti dati erano corretti perché nel caso di data breach bisogna verificare tutte le misure di sicurezza logiche, organizzative e fisiche secondo il GDPR;
- *Tenere aggiornato il registro dei trattamenti* definendo tutti i trattamenti utilizzati, gli strumenti, i fornitori e le misure di sicurezza adottate. Deve evidenziare un ragionamento sulle scelte fatte dal quale scaturisce un'istantanea della situazione aziendale attuale;
- *Consegnare l'informativa* agli smart workers con tutte le istruzioni e informazioni aggiornate, in questo modo sanno come comportarsi, conoscono il loro raggio d'azione e i rischi che corrono (Chiozzi, 2020).

Nell'utilizzo dello smart working, il lavoratore da casa accede ad una serie di dati aziendali molto sensibili che l'azienda deve tutelare e proteggere con la massima attenzione. Il lavoratore agile ingenuamente potrebbe infrangere le disposizioni della normativa europea sulla privacy e per evitare questo alla base deve esserci formazione e istruzione sul GDPR (Faggioli, 2019).

Gli articoli del GDPR relativi allo smart working non sono molti ma le aziende che sfruttano questa modalità di lavoro ne devono essere a conoscenza. Gli art. 24 e 25 si riferiscono alla conformità normativa delle azioni che si scelgono di intraprendere, quindi se si hanno gli strumenti adeguati e una formazione e informazione appropriata ai dipendenti. L'art. 28 riguarda il responsabile del trattamento dei dati, ovvero quando utilizziamo il pc fuori dai locali aziendali, dobbiamo verificare che il fornitore di servizi quali Cloud, videoconferenze, scambio documenti sia conforme alla normativa. L'art. 29 si riferisce alla formazione e istruzione che devono avere gli smart workers affinché il loro operato sia coerente alla norma. L'art. 30 definisce l'importanza di tenere un registro dei trattamenti con tutte le informazioni richieste, così che nel caso di visite ispettive sia ha una spiegazione alle scelte fatte. L'art. 32 fa riferimento alle misure di sicurezza adottate nei trattamenti per garantire un livello di rischio basso, è necessario valutare quindi il soggetto, lo strumento e l'attività prima di decidere che lavorerà in smart working. Ed infine l'art. 35, molto citato, in quanto definisce l'importanza della valutazione dell'impatto (DPIA o Data Protection Impact Assessment) dei trattamenti sulla protezione dei dati, per tutti quei trattamenti che possono avere un rischio elevato e definisce i casi in cui redigere il DPIA (EU General Data Protection Regulation, 2018); (Chiozzi, 2020).

La normativa sullo smart working è ancora incompleta perché ne è stato fatto un uso massivo soltanto di recente, nonostante le norme finora citate, la criticità segnalata dai manager è la mancanza di sorveglianza diretta. La domanda sorge quindi spontanea, ma nello smart working è necessario il controllo? I principi che ne stanno alla base lo elogiano come una modalità di lavoro flessibile, dinamica, che conferisce al lavoratore autonomia e la misurazione della produttività avviene per risultati. Esistono però dei software che non contrastano con le suddette normative che permettono di monitorare lo smart working. La giornata lavorativa del collaboratore che svolge la prestazione da casa inizia sempre con la timbratura del cartellino che indica l'inizio e la fine del lavoro svolto. Esistono dei software appositi che permettono la timbratura tramite un rilevatore di presenza virtuale, un app per smartphone collegata con un database in Cloud al responsabile del personale oppure la timbratura attraverso QR code, in questo modo è possibile definire il tempo effettivo di lavoro del dipendente (De Vita, 2020). Vi sono poi software che permettono il collegamento da remoto al proprio pc fisso aziendale come, ad esempio, Team Viewer o Any Desk. L'accesso avviene attraverso codici personali e in questo modo il lavoratore è come se lavorasse nel proprio ufficio, avendo a disposizione la schermata del suo pc (Valente, 2020). Questi principalmente sono i monitoraggi dello smart working consentiti in Italia perché vige il rispetto delle garanzie dello Statuto dei lavoratori e della normativa sulla privacy. Tuttavia, il lavoro da remoto presuppone una base di fiducia e

responsabilizzazione dei collaboratori per raggiungere i risultati prestabiliti e vieta al datore di lavoro di esercitare un monitoraggio costante e pervasivo sull'attività svolta dal dipendente (Bernardi, 2020).

Una situazione totalmente opposta la stanno vivendo gli Stati Uniti dove lo smart working ha avuto una diffusione repentina, ma senza sufficienti tutele sulla privacy, i lavoratori corrono il rischio di trovarsi sorvegliati, anche a loro insaputa, ogni minuto della giornata lavorativa. Il New York Times testimonia come dall'inizio della pandemia siano aumentate in modo spropositato le richieste da parte delle imprese di installare software che monitorino costantemente l'attività lavorativa dei propri dipendenti. Tutto questo, a differenza dell'Italia, è permesso perché non vi sono delle tutele legali sul controllo a distanza degli smart workers e neppure le leggi federali lo vietano. Tra i software più richiesti dalle organizzazioni vi è "Hubstaff", un software che di fatto sorveglia continuamente il lavoratore, tenendo traccia di tutto ciò che fa e inviando al datore di lavoro ogni 10 minuti un resoconto che riguarda i movimenti del mouse, le digitazioni sulla tastiera, la visita alle diverse pagine web compresi i social network ed elabora un punteggio di produttività sulla base delle diverse attività svolte dal lavoratore. Ma Hubstaff non è l'unico software che le aziende possono utilizzare per il monitoraggio, vi è anche "TShetts" che geolocalizza il lavoratore per verificare che si trovi effettivamente a casa durante l'orario di lavoro e non sfrutti il tempo in modo diverso. O ancora, vi è "Time Doctor" che consente al datore di lavoro di visualizzare da remoto gli schermi dei pc dei propri collaboratori, permettendo alla webcam di scattare un'istantanea ogni 10 minuti. Questo software inoltre segnala anche i brevi periodi di inattività, magari utilizzati dal lavoratore per una piccola pausa, avvisandolo che se non riprende entro un minuto, quel tempo gli può essere decurtato dalla busta paga (Bernardi, 2020). Questi sono soltanto alcuni dei software impiegati anche dai più grandi colossi americani, altri sono Sneek o InterGuard che possono essere installati nel pc del lavoratore a sua insaputa. Infatti, non in tutti gli Stati è contemplato che il dipendente venga informato del monitoraggio, a volte può accadere senza che lui ne sia a conoscenza o senza che venga preventivamente informato (Urietti, 2020). Di questa situazione, purtroppo gli smart workers ne sono esausti perché ogni attività della loro giornata lavorativa viene comunicata al datore di lavoro senza che possano ribellarsi di tale situazione in quanto non vi è uno Statuto dei lavoratori o un garante della privacy che preveda norme sul remote working. In questo modo, l'idea di poter lavorare in smart working è tutt'altro che appetibile anche perché si scontra con l'idea di flessibilità di luogo e orario di lavoro propria dello smart working. Ma in questo modo, siamo sicuri che lo smart working sia davvero smart?

La situazione europea riguardante lo smart working è un po' arretrata, nel senso che è stato utilizzato dalla quasi totalità degli stati europei ma ancora non c'è una normativa comune. Negli altri stati lo smart working era diffuso da tempo, tanto che già nel 2016 attraverso la Risoluzione del Parlamento europeo sulla creazione di condizioni del mercato favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, il Parlamento evidenzia la volontà di sostenere il lavoro agile per un migliore work life balance (Parlamento Europeo, 2016). Sebbene gli strumenti digitali siano stati un'ancora di salvezza in questa situazione emergenziale perché hanno permesso una continuità del business e di aumentare la flessibilità e l'efficienza di datori di lavoro e lavoratori, al tempo stesso hanno creato una reperibilità dello smart worker anche oltre l'orario di lavoro. Questa connettività costante rischia di danneggiare l'equilibrio tra vita professionale e privata e può anche causare seri danni alla salute. Ecco perché il Parlamento Europeo, il 21 gennaio 2021 ha chiesto alla Commissione Europea di proporre una legge che consenta al lavoratore di disconnettersi al di fuori dell'orario lavorativo senza che questa non reperibilità provochi conseguenze negative. Questa direttiva entrerà in vigore il ventesimo giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficia dell'Unione Europea e dovrà essere recepita da tutti gli Stati membri. Questo è il primo passo verso una completa regolamentazione di una modalità di lavoro che probabilmente si proietterà nel futuro. A livello europeo, non esiste una legislazione comune a tutti gli Stati membri in quanto, la Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione, al punto 14 richiede alla Commissione di presentare un quadro legislativo per definire dei requisiti minimi sul lavoro a distanza in tutti i paesi UE, vista l'enorme diffusione durante la pandemia (Parlamento Europeo, 2021). Attualmente gli Stati che hanno usufruito e stanno tutt'ora utilizzando lo smart working (terminologia perlopiù italiana perché viene chiamato anche flexible working o work 4.0, ogni paese ha il suo modo per definirlo), hanno fatto riferimento al GDPR ovvero al regolamento generale sulla protezione dei dati per quanto riguarda la protezione dei dati, la privacy, il trasferimento di file e informazioni e la valutazione dei rischi al fine di mitigarli (Irwin, 2020). Alcuni stati europei, in mancanza di una regolamentazione comune, hanno provveduto ad emanare delle leggi nazionali. Per fare un esempio, la Germania ha fatto un utilizzo massivo dello smart working e per questo il governo tedesco sta valutando il progetto di legge sul lavoro agile, il quale verrà approvato a breve. La Germania ha già promulgato una legge sulla salute e sicurezza sul lavoro, in risposta alla pandemia e ora la legge che verrà promulgata mira a definire un quadro normativo sul lavoro agile (Wernecke e Müller-Seubert, 2021).

Anche la Spagna ha regolamentato il tele trabajo, emanando il 22 settembre 2020 un Regolamento del telelavoro con l'approvazione della Legge sul lavoro a distanza, il quale è entrato in vigore venti giorni dopo la pubblicazione sulla Gazzetta ufficiale dello Stato (BOE). L'obiettivo è quello di regolamentare in modo sufficiente rispondendo alle esigenze delle parti, il lavoro agile che non aveva una legislazione specifica. La normativa innanzitutto fa una distinzione fra lavoro a distanza, telelavoro e lavoro in presenza e poi va a disciplinare tematiche quali il carattere volontario dell'accordo, i giorni, il trattamento economico, i costi legati alle attrezzature per lo svolgimento dell'attività lavorativa e il controllo da parte dell'azienda (BOE, 2020); (Gómez, 2020).

In Scandinavia è nota oramai la loro supremazia tecnologica, dovuta anche ad aziende quali Nokia che ne hanno diffuso una cultura e creato hub high tech. In particolar modo la Finlandia, paese che ha sempre avuto una propensione all'autogestione, già nel 1996 aveva varato una legge che consentiva ai lavoratori di gestirsi l'orario lavorativo concedendo loro ampia flessibilità. Nel 2011 poi il paese ha definito una normativa dello smart working, offrendo gli orari più flessibili al mondo, divenendo la patria del lavoro agile. Ad oggi, scarsi di regolamentazione europea che tra l'altro procede a rilento, la Finlandia ha emanato una legge il 13 marzo del 2019 riguardante l'orario di lavoro che è entrata in vigore il 1° gennaio 2020. La legge prevede accordi di lavoro flessibili che permettono al collaboratore di decidere dove e quando lavorare per il 50% dell'orario di lavoro, andando incontro alle esigenze di lavoratore e datore di lavoro e disposizioni sulla banca dell'orario di lavoro, ovvero un sistema che consente al dipendente di risparmiare giorni liberi maturati, bonus ferie ed altri vantaggi per poterli usufruire in un secondo momento. Questo è permesso da una diffusa cultura sulla fiducia e programmi di lavoro che siano in grado di soddisfare le esigenze eterogenee dei dipendenti. (Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland, 2019); (Savage,2019).

Questi sono alcuni esempi di Stati europei che hanno regolamentato autonomamente il lavoro agile vista l'ampia diffusione che ha avuto. Inoltre, i lavoratori hanno potuto beneficiare di vantaggi evidenti tanto che probabilmente sarà la modalità del futuro in un luogo di lavoro ibrido. Tutto questo ha spinto anche l'Unione Europea a muovere i primi passi verso una completa regolamentazione.

Vista l'eterogeneità delle esigenze dei dipendenti dei vari Stati e vista la presenza di un garante della privacy a livello europeo, la sorveglianza degli smart workers in Europa non è concepita. Altrettanto non è negli Stati Uniti, in cui si verifica di fatto un controllo maniacale del dipendente e di ogni sua singola azione che viene trasferita in tempo reale al manager. Questo sistema di controllo viola totalmente i principi alla base dello smart working e presuppone la

totale mancanza di fiducia del collaboratore. Alla base di questo controllo, vi è la mancata costruzione di una cultura aziendale basata su responsabilizzazione del collaboratore, delega del potere e ampia fiducia contraccambiata dal raggiungimento dei risultati. Generalmente, negli Stati Uniti tutto questo non viene ancora concepito probabilmente a causa di una mancanza di maturità nelle organizzazioni o per ostentare la creazione di soluzioni digitali che a primo impatto possono sembrare innovative, ma che poi si rivelano tossiche per la salute dei dipendenti. I leader, che rappresentano una figura chiave nella guida del cambiamento, devono cambiare mentalità, imparare dalle esperienze dell'anno appena trascorso e implementare una strategia orientata al benessere dei collaboratori. La percezione che hanno i dipendenti del lavoro da remoto dipende totalmente dalla capacità di gestione del personale da parte del leader, di andare incontro alle diverse esigenze dei collaboratori e di tenere in considerazione le loro preferenze. Appare quindi noto come gli Stati Uniti, siano la patria dell'innovazione e della tecnologia, ma come poi manchino nelle relazioni e nei rapporti umani, i quali risultano essere fondamentali indipendentemente dal luogo in cui viene svolta la propria mansione. Attraverso il lavoro da remoto si possono comunque "controllare" i lavoratori, predisponendo un sistema di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione finale. Si ricorre di fatto al sistema di MBO (Management by Objectives) che permette alle organizzazioni di spalmare le diverse attività fra i loro collaboratori, evitando la sorveglianza maniacale, ma permettendo l'autogestione del tempo e delle risorse, senza perdere il focus sugli obiettivi da raggiungere. Il leader può predisporre e fissare delle videocall giornaliere con il proprio team per fare il punto della situazione, analizzando quali attività sono state completate e quali ancora no. Questo tipo di controllo, se così può essere definito, non nasce per controllare cosa fanno i dipendenti ma per aiutarli e supportarli qualora incontrino delle difficoltà. Un controllo oppressivo altro non può che generare stress, ansia, turnover e burnout in quanto l'organizzazione si sbilancia verso la produttività invece che mettere al centro le persone. Alla fine, per poter implementare tutto questo deve esistere una relazione bilaterale di fiducia e stima reciproca anche perché i dipendenti per l'azienda rappresentano la risorsa più preziosa. Il rispetto e la comprensione non sono soltanto dovuti, ma sono funzionali alla fidelizzazione all'azienda ma soprattutto al benessere e se un dipendente sta bene, altro non può essere se non produttivo (Blackman, 2020).

In questo capitolo abbiamo analizzato principalmente come le tecnologie e la digitalizzazione siano pervasive ma al tempo stesso importanti in diversi ambiti aziendali. A tal proposito, abbiamo esaminato il livello di trasformazione digitale italiano e l'impatto che hanno le

tecnologie nei processi aziendali, nella rete aziendale e nella gestione del personale. Lo smart working è tra gli esempi più lampanti di digital transformation e di quello che le aziende hanno dovuto affrontare e stanno tutt'ora affrontando per poter dare una continuità al loro business aziendale ma al tempo stesso evolversi. Inoltre, le imprese al giorno d'oggi devono possedere caratteristiche come flessibilità, innovazione, efficacia ed efficienza per poter rimanere competitive oppure devono essere in grado di sfruttare le risorse esistenti ed innovare al tempo stesso, queste aziende vengono definite ambidestre e ne abbiamo definite le caratteristiche. I cambiamenti a cui le organizzazioni stanno ancora lavorando per adottare la logica dello smart working sono molteplici, lunghi e impegnativi e richiedono sforzi collettivi. A tal proposito, assume estrema rilevanza la figura dell'e-leadership, ovvero il leader ma nell'era digitale che guida l'impresa verso il cambiamento e la transizione tecnologica, gestendo gli smart workers da remoto e garantendo produttività e benessere. Infine, si va a confrontare la sorveglianza digitale e il controllo del lavoratore da remoto in Italia, in Europa e negli Usa.

Nel prossimo capitolo si analizzano i risultati ottenuti dall'intervista effettuata a undici aziende che hanno raccontato la loro esperienza con lo smart working e ne hanno esaminato i cambiamenti, la percezione, gli aspetti positivi e negativi per poter capire se è una modalità lavorativa che potrebbero implementare nel futuro.

CAPITOLO TERZO

STUDIO EMPIRICO E ANALISI COMPARATA DEI CASI INTERVISTATI

3.1 STUDIO EMPIRICO

Nell'ultimo anno le aziende sono state travolte da molteplici cambiamenti complice l'avvento della pandemia da Covid-19 iniziata a marzo 2020. I provvedimenti governativi sono stati molteplici e repentini e le aziende sono spesso entrate nella confusione più totale per organizzare il personale affinché si potesse dare una continuità al business aziendale. È proprio in quest'ultimo anno che ha iniziato ad affermarsi in modo massivo lo smart working, ovvero il lavoro da remoto. Le imprese hanno reagito diversamente di fronte a questa nuova modalità lavorativa perché alcune erano più preparate dal punto di vista tecnologico mentre altre hanno cercato di sopravvivere finché la situazione non è migliorata. L'emergenza sanitaria ha sicuramente accelerato i processi digitali che in un altro momento avrebbero impiegato probabilmente anni. La trasformazione digitale ha travolto la maggior parte dei processi aziendali e i lavoratori hanno dovuto familiarizzare con tecnologie che non hanno mai utilizzato prima. C'è stata una forte spinta all'innovazione e grande flessibilità da parte delle imprese per poter sopperire al meglio ad una situazione di cui non se ne conosceva la durata. Per molte imprese lo smart working è stato un'ancora di salvezza perché ha permesso di continuare l'attività lavorativa e al tempo stesso tutelare la salute dei lavoratori. Per tale motivo la sua diffusione è stata repentina e inarrestabile, anche se la maggior parte delle aziende non ha adottato uno smart working rispettandone i principi ma perlopiù un semplice lavoro da remoto. Ai fini dell'implementazione, le imprese hanno attuato molteplici cambiamenti sia tecnologici che organizzativi ma soprattutto lo smart working implica la digitalizzazione e il cambiamento del mind-set dato che non si ha una sorveglianza diretta dei collaboratori. Il leader era già una figura di rilievo ma con l'avvento del lavoro agile è divenuto la guida del cambiamento e della gestione dei team da remoto, garantendo produttività e al tempo stesso il benessere della popolazione aziendale. Da questa situazione pandemica, si può dire che tutti hanno stravolto il loro modo di lavorare e di interagire ma soprattutto si è imparato tanto e si continua ad imparare dalle esperienze precedenti. Non solo i lavoratori ma anche manager e leader si sono messi in gioco e hanno affrontato una situazione a loro sconosciuta cercando di organizzare al meglio e provando a capire assieme ai propri collaboratori la giusta strada da percorrere.

Nel prossimo paragrafo verrà presentata una ricerca empirica sullo smart working e sulla digitalizzazione che ha visto coinvolte 11 aziende di diversi settori e dimensioni. Ogni azienda è stata intervistata per capire come ha reagito alla situazione emergenziale e quali sono state le

misure adottate. L'intervista nasce per comprendere fino in fondo le difficoltà che le imprese hanno dovuto affrontare all'inizio della pandemia, gli strumenti che hanno utilizzato e i cambiamenti che hanno dovuto attuare per rimanere competitivi nel mercato. È evidente che lo smart working abbia stravolto i processi aziendali e molti lavoratori hanno dovuto sperimentare nuovi modi di lavorare. L'intervista è stata propedeutica a rilevare cambiamenti organizzativi, livello di digitalizzazione, percezione dello smart working tra i lavoratori e interventi che si intende intraprendere nel futuro prossimo.

3.2 METODOLOGIA

I casi aziendali e la raccolta dati

La scelta di effettuare un'analisi qualitativa è avvenuta tenendo conto primariamente dell'obiettivo della ricerca, ovvero quello di comprendere le problematiche che hanno avuto le aziende nell'affrontare lo smart working e di come poi si sono organizzate in una situazione puramente emergenziale. La necessità non era quella di avere delle procedure formalizzate e una struttura ben definita, come prevede l'analisi quantitativa bensì quella di stimolare la discussione affinché l'intervistato potesse fare un'auto analisi su come la propria azienda ha affrontato l'emergenza. Le domande dell'intervista semi-strutturata comprendevano una parte iniziale e due macroaree in modo da avere poi la possibilità di confrontare dati simili tra le aziende partecipanti, rilevando però anche i diversi punti di vista degli intervistati (Tracy, 2020). L'analisi qualitativa per la raccolta dei dati ha delle caratteristiche rilevanti che comportano diversi vantaggi rispetto ad un'analisi quantitativa. Primo fra tutti, le informazioni sono estese e ampie perché non rispettano un costrutto ben definito ma conferiscono flessibilità ed esplorazione degli argomenti toccati. Inoltre, il fatto di poter raccontare e analizzare il modo in cui è stata affrontata la pandemia e come è stato implementato lo smart working consente di includere dettagli, opinioni e pareri personali arricchendo l'intervista. Infine, i dati qualitativi possono essere vivaci nel senso che ampliano la conversazione stimolando la comunicazione e sviluppando idee. In questo modo è stato possibile raccogliere le esperienze di ogni intervistato e confrontare i diversi modi di approcciare delle aziende alle situazioni di difficoltà (Graebner et al, 2012). Questa tipologia di analisi ha permesso di costruire un discorso strutturato ma al tempo stesso flessibile e di approfondire le argomentazioni non solo limitandosi alle domande ma anche alle motivazioni, al pensiero e ai diversi atteggiamenti delle persone.

L'indagine è stata condotta attraverso un'analisi qualitativa su un campione di 11 aziende di diverso settore e dimensioni. Le aziende sono state scelte principalmente in base al criterio di utilizzo dello smart working nel periodo emergenziale e/o attuale e attraverso la posizione geografica, in quanto si collocano tutte nella provincia di Padova. Le imprese interessate sono state contattate attraverso un'e-mail conoscitiva del progetto e successivi contatti telefonici per ulteriori accordi. Sono state predilette aziende del padovano così da avere anche la possibilità di visitarle e interloquire di persona. Per raggiungere il numero prefissato di casi da analizzare sono avvenuti contatti diretti con il responsabile delle Risorse Umane che prontamente hanno dimostrato la loro disponibilità e interesse a partecipare all'intervista. Soltanto un'azienda tra quelle interpellate non ha accettato a causa di impegni lavorativi fitti e scadenze imminenti. Per raccogliere i dati, alle aziende sono state somministrate 9 domande principali, che potevano essere seguite da altre domande per approfondire la tematica, a cui dovevano rispondere in modo esaustivo, raccontando la loro esperienza nella gestione dello smart working. L'intervista è stata somministrata online attraverso diverse piattaforme di videocall come Skype, Zoom, Microsoft Teams e Google Meet per la maggior parte delle aziende ed aveva durata variabile anche se nella media l'intervista è durata circa un'ora. Per ogni azienda veniva poi redatta una descrizione a partire dalla nascita dell'azienda, la sua storia, i prodotti e servizi che offrono ai clienti, il numero di dipendenti, il fatturato, la mission, la vision e l'organigramma aziendale. Seguiva poi l'intervista che era strutturata in due parti: una riguardante l'organizzazione del lavoro e una riguardante la trasformazione digitale. Infine, sono stati evidenziati i punti salienti dell'intervista e si è analizzato il motivo per il quale l'azienda ha avuto difficoltà o meno ad implementare la logica dello smart working.

L'intervista era rivolta prioritariamente a chi ha gestito il personale durante l'emergenza sanitaria e ha organizzato il lavoro da remoto, quindi nella maggior parte dei casi sono stati intervistati manager o assistenti dell'ufficio delle Risorse Umane. A parte in quei casi in cui l'azienda non disponeva dell'ufficio internamente ma si affidava a servizi esterni, in quei casi l'intervista era rivolta a chi aveva le competenze più affini o a chi aveva gestito organizzato il personale per poter lavorare da remoto.

L'obiettivo dell'intervista era quello di comprendere fino in fondo la situazione che hanno dovuto affrontare le aziende che si sono dovute organizzare in modo estremamente rapido con il lavoro da remoto al fine di dare una continuità alla propria attività lavorativa. La prima domanda era rivolta a comprendere se già prima del Covid-19 le aziende avevano familiarità con questa tipologia di lavoro ed erano in grado di continuare a lavorare senza troppe problematiche. Una parte dell'intervista era dedicata alla trasformazione digitale, al fine di

evidenziare il livello di digitalizzazione delle aziende e comprendere quali facilitazioni sono state adottate per supportare i dipendenti da remoto. Inoltre, si analizzavano i cambiamenti e le difficoltà del personale e dei dirigenti a gestire molte persone in smart working, senza aver un contatto fisico. Un'altra parte dell'intervista è rivolta a comprendere come le imprese organizzavano il lavoro durante tutta la giornata, come riuscivano a monitorare l'attività e i risultati dei lavoratori e come sono state sostituite le continue interazioni che prima avvenivano in presenza. Da qui, si discuteva degli interventi fatti, delle difficoltà avute e delle esperienze personali di chi ha gestito il personale. Molto importante è stata anche la percezione che hanno avuto i lavoratori rispetto a questo nuovo modo di lavorare, in quanto la loro opinione dipendeva in gran parte da come era stato organizzato lo smart working. Infine, l'intervista si soffermava sugli interventi che le aziende intendevano intraprendere nei prossimi anni in riferimento allo smart working e alla digitalizzazione. La trasformazione digitale è un argomento di rilievo sia all'inizio che alla fine perché all'inizio si comprende la situazione tecnologica dell'azienda e alla fine si percepisce quanto pervasiva e centrale sia all'interno di ogni singola organizzazione aziendale. Di seguito le domande dell'intervista che sono state sottoposte alle 11 aziende del campione analizzato.

- 1) Quali sono le principali criticità che avete affrontato a inizio pandemia in termini di gestione del lavoro?
- 2) Le tecnologie legate al lavoro a distanza erano già utilizzate prima della pandemia? Come? Qual è la frequenza di utilizzo delle tecnologie di comunicazione pre-pandemia?
- 3) Dato che la situazione emergenziale del Covid-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione, Voi quali cambiamenti avete attuato per rimanere competitivi e dare una continuità al vostro business? Difficoltà, interventi per facilitare i dipendenti e come sono state affrontate le difficoltà. Per cambiamento si intende trasformazione delle attività, dei processi produttivi, del business model, delle competenze...
- 4) Come è stato organizzato lo smart working? In che modo il leader/manager ha gestito comunicazione, le riunioni? Difficoltà legate al coordinamento, controllo, motivazione del lavoro e del team. Come le hanno superate? Quali interventi sono stati fatti?
- 5) Che percezione avevano i collaboratori dello smart working? Lo hanno visto come un ottimo strumento per la work life balance e l'aumento della produttività oppure ha

creato isolamento, difficoltà e si lavorava molto di più essendo disponibili anche dopo l'orario d'ufficio? Come l'avete rilevata? I sintomi come stress, difficoltà, isolamento...

- 6) Disponete di una figura o un'unità organizzativa che presidi i processi di digitalizzazione? E se sì, come è strutturata e come funziona?
- 7) Le tecnologie digitali hanno stravolto molteplici pratiche riguardanti l'amministrazione, la ricerca e selezione del personale, la valutazione delle performance e lo sviluppo di competenze. Come avete gestito tutto ciò?
- 8) Quali sono gli interventi che intendete intraprendere nei prossimi anni nell'ambito della digitalizzazione e dello smart working? Passata l'emergenza quali pratiche pensate di preservare e quali di adottare? Perché?
- 9) Avete notato cambiamenti nelle scelte di acquisto dei consumatori? Oppure grazie alla tecnologia riuscite a raggiungere il cliente con offerte più mirate?

La tabella seguente riassume le principali informazioni riguardanti le aziende che sono state intervistate. È una sintesi che ne riporta il nominativo e il settore di appartenenza inteso come nomenclatura definita dal codice Ateco, il fatturato conseguito nel 2019 o 2020, il numero dei dipendenti e la mansione di chi si è prestato a rispondere alle domande dell'intervista.

AZIENDA	SETTORE	FATTURATO /UTILE	N. DIPENDENTI	INTERVISTATO
Banca Ifis	Bancario	68,8 milioni	1758	Team leader area Nord dip. Mktg e Business Strategy
Sunglass s.r.l.	Fabbricazione di vetro	15 milioni	75	HR Manager
Industria Malvestio s.p.a.	Ospedaliero	48 milioni	250	HR Manager
C&G Engineering Service s.r.l.	Ingegneristico	1,9 milioni	25	Socio e dirigente senior
Bedeschi s.p.a	Ingegneristico e fabbricazione di	125 milioni	180	HR Manager

	macchine da miniera e cantiere			
Maschio Gaspardo s.p.a	Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura	317 milioni	350	HR Assistant
Sit s.p.a.	Fabbricazione di contatori di elettricità, gas, acqua ed altri liquidi	352,2 milioni	2.000	HR Business Partner
BNP s.r.l.	Robotico	3,2 milioni	16	HR e Project Manager
Grafica Veneta s.p.a.	Tipografico	62 milioni	326	RRSI, Resp. Qualità, Ambiente e formazione
Fila Industria Chimica s.p.a.	Fabbricazione di specialità chimiche per uso domestico e manutenzione	20 milioni	76	HR Assistant
Unox s.p.a.	Fabbricazione di elettrodomestici	135 milioni	220	HR Business Partner

3.3 BANCA IFIS

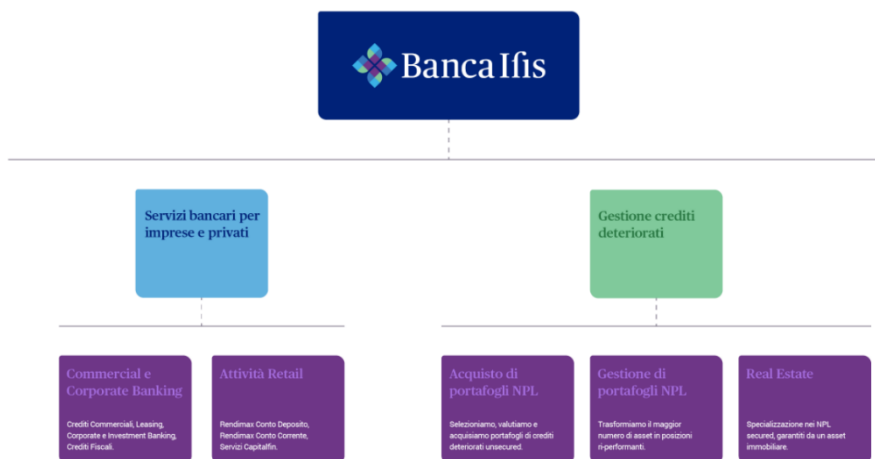
Banca Ifis (acronimo di Istituto di Finanziamento e Sconto) è un gruppo bancario specializzato e diversificato che occupa una posizione unica nel panorama bancario italiano. Nata nel 1983, inizialmente come operatore specializzato nelle operazioni di factoring e quotata alla Borsa di Milano dal 2003, ha saputo espandersi cogliendo le opportunità offerte dal mercato dinamico nello “specialty finance”. È stata una delle prime società in Italia ad entrare nel mercato dei NPL (Non Performing Loans), operando come investitore primario e sapendo combinare capacità di acquisto e gestione dei portafogli NPL. Dal 1983 ad oggi, Banca Ifis ha fatto importanti acquisizioni, contando tre società per i NPL, due per i servizi finanziari alle farmacie, una per il noleggio a lungo termine di beni strumentali e una per la cessione del quinto.

Banca Ifis soddisfa le necessità delle imprese e dei privati, con un'ampia offerta di prodotti e servizi finanziari come factoring, advisory, equity investment, finanza strutturata, finanziamenti industriali a medio-lungo termine e credito al consumo. In particolare, dal 2008 per i soggetti privati offre la possibilità di investire i loro risparmi in un deposito online ad alto rendimento. Inoltre, gestisce crediti deteriorati unsecured acquistandoli e rendendoli nuovamente performanti.

Banca Ifis ha la sede centrale a Venezia Mestre, conta 1758 dipendenti in tutto il territorio italiano e un utile netto di 68,8 milioni di euro (dato di dicembre 2020). Non dispone di sportelli bancari nel senso fisico della parola ma ha 26 uffici commerciali (filiali) e due sedi estere, una in Polonia e una in Romania. Banca Ifis si definisce un'impresa che fa banca ed è guidata da valori quali integrità, trasparenza, eccellenza e competenza.

L'organigramma aziendale qui in seguito raffigurato (Figura 3.1) riassume i principali processi che Banca Ifis offre ai suoi clienti, sia pubblici che privati. Ha una struttura divisionale per cliente a più livelli e molto ramificata, rispetto alla figura qui sotto. I principali processi si distinguono nella gestione dei crediti deteriorati e nel commercial e corporate banking che include il factoring, il leasing, finanziamento a medio-lungo termine, finanza per le farmacie e anticipo fatture verso la Pubblica Amministrazione.

Figura 3.1: Organigramma aziendale Banca Ifis



Fonte: Banca Ifis

TRASFORMAZIONE DIGITALE

Banca Ifis offre prodotti bancari e finanziari ad imprese e privati ed ha una struttura organizzativa divisionale complessa. Banca Ifis generalmente non ha avuto grosse criticità

nell'affrontare l'emergenza Covid-19, anzi vi è un ufficio predisposto alla gestione dei rischi ed eventuali emergenze che aveva programmato come amministrare il personale in una situazione emergenziale. Inoltre, l'implementazione è stata ancor più repentina perché si è verificato un caso di contagio indiretto e quindi lo smart working era l'unico modo per mettere in sicurezza i collaboratori. Dopo lo scoppio della pandemia, circa il 90% dei collaboratori lavorava da casa. Le difficoltà maggiori legate alla situazione emergenziale erano principalmente legate ad un cambio di routine e di mentalità, all'organizzazione della giornata lavorativa, alla condivisione delle diverse attività e al monitoraggio delle performance. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.1) dei principali benefici e criticità dello smart working per Banca Ifis.

Tabella 3.1: I principali benefici e criticità dello smart working in Banca Ifis

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Migliore work-life balance • Risparmio di tempo e costi • Migliore responsabilizzazione • Aumento di fiducia e autonomia • Performance inalterate • Sviluppo di competenze digitali 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento di routine • Cambiamento di mentalità • Organizzazione giornata lavorativa • Condivisione delle diverse attività • Monitoraggio delle performance • Mancanza del rapporto sociale

L'azienda ha lavorato fin da subito per organizzare lo smart working in modo che potesse essere agevole alle necessità dell'azienda e dei lavoratori dotandoli fin da subito della strumentazione idonea per svolgere l'attività lavorativa e per non perdere competitività. Nonostante questa modalità lavorativa non fosse stata utilizzata prima della pandemia, l'azienda ha reagito in modo repentino e propositivo per realizzare un' eccellente gestione del lavoro. Banca Ifis ha dotato fin da subito tutti i dipendenti di pc e cellulari aziendali ma l'ordine massivo ha ritardato le tempistiche di consegna, di conseguenza chi aveva il proprio pc portatile lo ha utilizzato attraverso una configurazione e una messa in sicurezza dei dati da parte dell'ufficio ICT e Sicurezza Informatica. In circa un mese però tutti i collaboratori hanno ricevuto il pc aziendale, è stata configurata la VPN per il collegamento da remoto in totale sicurezza ed è stato utilizzato Microsoft Teams per la gestione delle riunioni, condivisione dei dati interni e chiamate esterne.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il team leader con il quale ho interloquito, ha esposto la peculiare organizzazione del lavoro per quanto riguarda il monitoraggio delle performance e l'allineamento delle attività. Le risorse

hanno quotidianamente degli obiettivi da raggiungere e il monitoraggio avviene costantemente durante la giornata attraverso piattaforme e applicativi aziendali che la banca mette a disposizione. Di seguito una tabella (Tabella 3.2) che confronta alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid.

Tabella 3.2: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid in Banca Ifis

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione continua di persona	Online, attraverso "Pit Stop" e "Staff Meeting"
Coordinamento	Totalmente in presenza	Vi è un sistema di MBO, piattaforme e applicativi
Controllo	Supervisione diretta	Attraverso sistema di MBO

Nel caso in cui gli obiettivi non vengano raggiunti, si analizzano le motivazioni per poter intervenire prontamente sulla risorsa. Inoltre, a fine giornata i collaboratori inviano al proprio team leader o supervisore una mail con un riepilogo delle attività svolte in smart working e un previsionale del giorno successivo. In questo modo si delega l'organizzazione del lavoro al dipendente puntando su fiducia, responsabilizzazione e autonomia. Per quanto riguarda l'allineamento delle attività, vengono fissati due momenti di condivisione definiti "Pit Stop" durante la giornata della durata di circa mezz'ora, in cui si effettua una videocall, a cui partecipano tutte le persone dell'ufficio e si discute dei temi più ostici e sui quali si hanno incontrato problematiche, non vi è un leader o una figura preponderante rispetto alle altre. Questo confronto è anche un modo per sostituire la classica pausa caffè e poter scambiare due chiacchiere informali con i colleghi. Vengono svolte riunioni anche per analizzare i risultati settimanali, alle quali partecipa tutto l'ufficio, oltre a ciò, a fine mese vengono fatte delle riunioni collettive di circa un'ora definite "Staff Meeting" tra team leader e collaboratore per fare un riepilogo delle attività svolte e monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il monitoraggio è continuo e la valutazione delle prestazioni avviene sempre a preventivo e a consuntivo. L'azienda ha voluto dare molta fiducia alle persone come ricompensa di quella che è l'autonomia e la responsabilizzazione del dipendente.

La percezione dello smart working inizialmente non era totalmente positiva, si pensava spesso che lavorando da casa non si fosse performanti tanto quanto in ufficio a causa delle molteplici

distrazioni. Invece, questo mito è stato sfatato dai risultati, in quanto risultano essere in linea con quelli dell'anno precedente. Anche i collaboratori hanno cambiato idea a riguardo perché hanno notato molti benefici, come mostrato nella tabella sopra (Tabella 3.1). Nel caso di problematiche rilevanti per i collaboratori, il "Pit Stop" era funzionale a trovare soluzioni e supportare coloro i quali avessero maggiori difficoltà. Complessivamente, dopo aver sperimentato lo smart working, la percezione era divenuta positiva ed era visto come un ottimo strumento di work life balance per mantenere la costanza dei risultati e rispettare il diritto alla disconnessione per il benessere dei lavoratori. Ad ogni modo, la progressiva digitalizzazione che sta coinvolgendo Banca Ifis, ha stravolto anche il processo di ricerca e selezione del personale che avviene online mentre il colloquio avviene attraverso una videocall. Dopodiché la risorsa viene formata, ora online ma prima della pandemia in presenza, puntando molto su autonomia, responsabilizzazione, orientamento al risultato e sviluppo delle soft skills quali ad esempio lo spirito di gruppo. Le modalità di formazione dei dipendenti sono state digitalizzate, utilizzando le piattaforme online e i webinar per l'acquisizione di nuove conoscenze, sviluppo e potenziamento di soft skills, consigli e pillole su una migliore gestione dello smart working.

In un'ottica futura, Banca Ifis non prevede di abbandonare lo smart working, anzi sarà una modalità di lavoro che verrà utilizzata molto di più, alternando giorni in presenza a giorni in lavoro da remoto, ma verrà data la possibilità ai dipendenti di scegliere tra modalità alternata o soltanto smart working. Verranno mantenuti e migliorati i processi aziendali di monitoraggio e valutazione delle performance e verrà attuata una progressiva digitalizzazione dei servizi ai clienti, come ad esempio la firma digitale oltre al fatto che stanno già attuando un processo di "digital lending", ovvero la richiesta di finanziamenti in modo totalmente digitale con un supporto telematico. Il mercato bancario si sta direzionando verso il digitale, con la progressiva chiusura di numerosi sportelli e sempre meno filiali fisiche, si offrono numerosi servizi a pubblici e privati anche senza spostarsi da casa. Quindi una banca che non coglie questi cambiamenti digitali sarebbe esclusa dal mercato.

In banca Ifis si è evidenziato durante l'intervista, una grande prontezza nell'organizzare lo smart working grazie alla disponibilità della strumentazione tecnologica. Inoltre, l'azienda era molto preparata anche sotto il profilo del monitoraggio delle performance e del coordinamento delle risorse utilizzando un sistema di MBO, piattaforme e applicativi aziendali. L'organizzazione dello smart working avveniva attraverso un insieme di regole predisposte dai vertici, che tutti i leader e i collaboratori seguivano in modo ordinato. Grazie all'ottimale gestione del lavoro agile, i dipendenti hanno avuto un'esperienza positiva e ne hanno colto i

benefici. La logica dello smart working sarà implementata anche nel post pandemia, in quanto i collaboratori lo hanno visto come un ottimo strumento di work life balance, responsabilizzazione e autonomia.

3.4 SUNGLASS INDUSTRY S.R.L.

La Sunglass Industry s.r.l. è una delle società leader nella lavorazione del vetro con un know how unico e specializzato nella curvatura termica del vetro. L'azienda è nata nel 1984 e nel corso degli anni ha potuto acquisire competenze tecniche specialistiche che combinate ai moderni impianti di produzione con macchinari recenti e all'avanguardia permette di offrire soluzioni su misura. Sunglass Industry è una delle realtà italiane più specializzate nella lavorazione del vetro curvo di grandi dimensioni e grazie a questo ha contribuito nel corso degli anni a diffondere l'utilizzo del vetro nella progettazione di grandi edifici e ispirando vari architetti mondiali. Con un fatturato di 15 milioni di euro (dato di dicembre 2019) e 75 dipendenti nella sede di Villafranca Padovana, è una delle poche aziende al mondo che si occupa di curvatura del vetro a caldo di grandi dimensioni. Si occupa anche di lavorazioni del vetro di piccole dimensioni, come finestrini dei treni, degli aerei e delle navi da crociera.

È stata protagonista di eccezionali progetti come l'Elbphilharmonie ad Amburgo, la Fondazione Louis Vuitton a Parigi, il Mas Museum ad Anversa e la Cité du Vin a Bordeaux. Dal suo primo progetto nel 1986, la facciata curva della sede Le Monde a Parigi, Sunglass ha fatto molta strada costruendo il terminal dell'aeroporto di Dublino, il Centro Ricerche Nardini di Bassano e la ruota panoramica di Londra e Los Angeles. Attualmente stanno lavorando alla stazione metropolitana di New York, la Pennsylvania Station e alla ruota panoramica di Dubai.

Dal 2020 vi è stata l'acquisizione di Sunglass Industry da parte di Seele Sedak GmbH, un gruppo tedesco composto da diverse altre aziende che si occupa di lavorazione di vetro piano. L'acquisizione è avvenuta principalmente per avere un complemento della gamma di prodotti e per poter soddisfare tutte le richieste dei clienti.

La sede principale italiana è a Villafranca Padovana, un piccolo comune in provincia di Padova ma l'azienda ha anche un quartier generale in Germania, grazie all'acquisizione col produttore premium di vetri isolanti e di sicurezza di grande formato, Sedak GmbH & Co. KG.

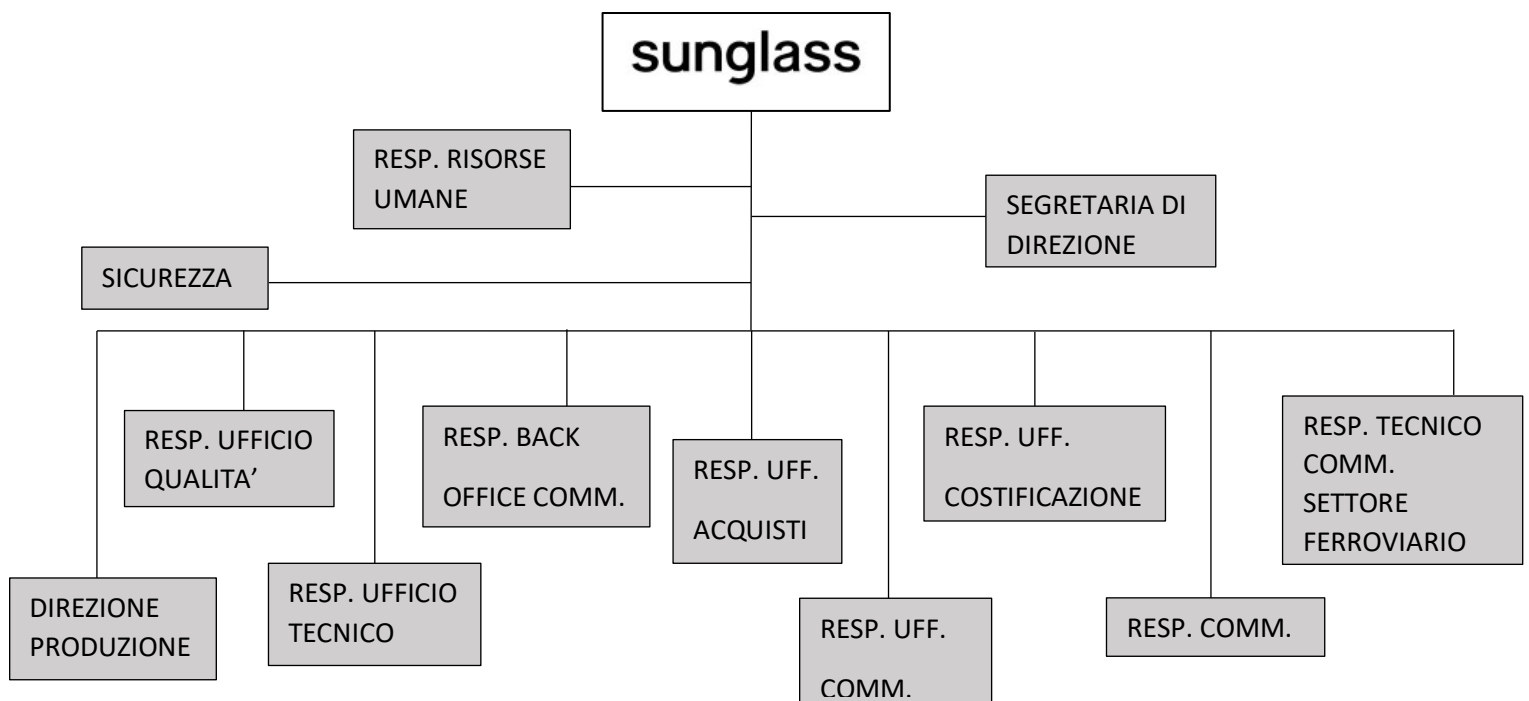
Il gruppo Sedak è guidato dalla mission di mettere al primo posto le persone e di credere fortemente nelle loro idee e competenze. La loro filosofia si esprime attraverso lo spirito di

ricerca e sviluppo continuo per offrire sempre prodotti innovativi e rivede spesso i propri parametri per migliorare costantemente ed ampliare la gamma di applicazioni del vetro.

Sunglass Industry attualmente sta affrontando una riorganizzazione interna delle loro funzioni, aziendali e produttive e sta cercando di integrarsi con il gruppo tedesco Sedak che è guidato da una mentalità diversa, più rigida e integrata, che spesso contrasta con la creatività italiana e questo porta non di rado ad uno scontro culturale.

Di seguito l'organigramma aziendale (Figura 3.2) che ha una struttura funzione dove a capo vi è l'amministratore unico con gli organi di staff e sotto tutte le funzioni aziendali.

Figura 3.2: Organigramma aziendale Sunglass Industry s.r.l.



Fonte: Rielaborazione dati aziendali

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'azienda ha avuto grosse difficoltà nella gestione dello smart working in quando prima della pandemia non erano mai state utilizzate le tecnologie legate al lavoro a distanza perché tutto il personale era presente negli uffici e tutte le pratiche aziendali venivano espletate in presenza. Il coordinamento, la formazione e tutte le pratiche riguardanti il personale avvenivano in presenza nell'era pre-Covid. L'HR Manager ha affermato che anche prima della pandemia

l'azienda non era totalmente strutturata e aveva problemi di coordinamento e di comunicazione a causa della mancanza di rigide regole nella struttura organizzativa.

Una sorta di smart working veniva svolto soltanto dalle due figure commerciali che possedevano il proprio pc aziendale e si autogestivano, infatti qualche volta lavoravano nel posto in cui si trovavano, a causa degli spostamenti di lavoro. Nel resto dell'azienda è stato organizzato uno smart working d'emergenza che ha coinvolto principalmente le figure più operative e i capi ufficio di ogni funzione. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.3) dei principali benefici e criticità rilevate dall'azienda nell'organizzazione dello smart working.

Tabella 3.3: I principali benefici e criticità dello smart working in Sunglass Industry srl

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance per alcuni soggetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Reperimento pc aziendali • Mancanza di controllo e monitoraggio • Utilizzo dei dispositivi personali senza considerare i rischi • Coordinamento e fiducia insufficienti • Inserimento di turni insostenibili • Veniva utilizzato per dichiarare più ore di quelle effettivamente lavorate

Numerose difficoltà sono emerse a causa della mancanza di una gestione locale dell'emergenza ma di decisioni che venivano prese direttamente dalla Germania. Alla Sunglass Industry non era stato quindi permesso nell'immediato l'acquisto di pc portatili per lo smart working, ma sarebbe stata la casa madre ad inviarli alcuni mesi dopo, causando nel frattempo non poche problematiche. Il Direttore Generale del Gruppo è sempre stato contrario all'implementazione dello smart working e avrebbe voluto utilizzare i sostegni erogati dal Governo italiano e richiedeva l'utilizzo di ferie, permessi e Cassa Integrazione per tutti i collaboratori d'ufficio, al di fuori di quelle poche figure amministrative di rilievo. Infatti, soltanto durante i primi mesi della pandemia era stato utilizzato lo smart working totale, poi i dipendenti sono tornati tutti in presenza non appena si è potuto, turnandosi e utilizzando il lavoro agile soltanto per alcune ore al giorno. La produzione è sempre continuata perché il codice Ateco dell'azienda rientrava tra le attività necessarie. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.4) di alcuni fattori nell'era pre e post Covid.

Tabella 3.4: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid in Sunglass Industry srl

	Pre-Covid	Era Covid

Comunicazione	Interazione continua di persona	Online con mail, telefonate e videochiamate
Controllo	Attraverso una supervisione diretta	Totalmente inesistente
Coordinamento	Totalmente in presenza	Totalmente inesistente

La Sunglass Industry, vista la mancanza di indicazioni da parte di Seele per affrontare la situazione emergenziale e vista la necessità impellente di dare una direzione all'impresa, ha deciso di autogestirsi. Sono stati acquistati cellulari aziendali per le figure più operative e di rilevanza, per contatti frequenti tra produzione e uffici ed è stato attivato un sistema di comunicazione via Zoom e un programma di videoconferenze fornito direttamente dalla Germania. I collaboratori utilizzavano principalmente mail e telefonate ed è stato istituito in sala riunioni un mega schermo con un collegamento fisso per organizzare dei meeting per facilitare il coordinamento del personale presente in azienda con quello che lavorava da remoto. Oltre a questo intervento, un coordinamento vero e proprio non esisteva e i dipendenti si contattavano al momento del bisogno. Vi erano evidenti difficoltà legate al controllo e alla fiducia del personale e non era presente un leader che gestisse e motivasse il team. A complicare quindi una situazione già di fatto ingestibile a detta dell'HR Manager, è stato l'inserimento di turni di lavoro sia negli uffici che nel reparto produttivo, da novembre 2020. Questi sono stati istituiti dalla casa madre per poter gestire agevolmente eventuali situazioni di contagio in modo da dare una continuità alla produzione. I turni erano così suddivisi: 6-14 e 14.30-20.30 per gli uffici e 6-14 e 14.30-22.30 per la produzione, per le ore mancanti venivano utilizzati i permessi oppure la Cassa Integrazione. I turni sono tutt'ora operativi ma non è possibile incontrare i colleghi dell'altro turno ed è molto difficile fare un cambio di turno, che in caso avviene previo tampone.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il processo di digitalizzazione è stato accelerato non solo dallo smart working ma anche dall'istituzione di turni che obbligavano la comunicazione attraverso strumentazione tecnologica. Sunglass Industry non disponeva di un'unità organizzativa che presidiasse i processi di digitalizzazione e ha attuato interventi minimi per dare una continuità al business

aziendale. L'azienda, per l'appunto, non ha stravolto le tecnologie già utilizzate dai dipendenti, ma ha integrato con alcuni applicativi che consentivano di lavorare da remoto e di disporre di tutte le informazioni del pc dell'ufficio. Ha adottato diverse applicazioni per le video chiamate e attivato un sistema di meeting online per potersi confrontare sulle problematiche in essere e sulle soluzioni da implementare. Fortunatamente, non vi sono stati problemi di competenze tecnologiche vista la presenza di personale mediamente giovane.

La percezione che hanno avuto i dipendenti è stata complessivamente negativa ma non soltanto per lo smart working di per sé ma per il fatto che veniva utilizzato all'interno di turni di lavoro, a detta di tutti insostenibili. La percezione riguardante il lavoro da remoto è stata comunque soggettiva e variava in relazione alla mansione svolta, al turno di lavoro e ai luoghi in cui si lavorava. Non tutti lo hanno vissuto in modo uguale, ad esempio chi aveva figli piccoli ha avuto un livello di difficoltà e di stress elevato, però in generale la mancanza di un orario sostenibile e la presenza di turni che iniziavano presto e finivano tardi non permettevano di disconnettersi completamente. Le figure legate all'area commerciale e produttiva non riuscivano a rispettare il diritto alla disconnessione ed erano reperibili anche oltre l'orario di lavoro. Al contrario, chi aveva la possibilità di auto gestirsi agevolmente, lo ha sfruttato appieno e lo ha vissuto come un ottimo strumento di work life balance. Vi sono state anche problematiche legate alla perdita di informazioni funzionali al buon andamento perché lo smart working era mal gestito e non era stato strutturato neanche il passaggio di consegna tra un turno e l'altro. Il responsabile delle Risorse Umane dovendosi confrontare con la casa madre e rispettare le loro decisioni, ha evidenziato la difficoltà di portare a termine le attività, la mancanza di coordinamento e di pianificazione che hanno aumentato le sensazioni di tensione, stress e ansia. Lo smart working era stato sospeso nel periodo estivo dove i contagi erano diminuiti ma è stato ripreso in autunno e al contempo sono stati istituiti i turni. Oltre a questo, le figure produttive promiscue come ad esempio il controllo qualità, l'ufficio tecnico, il direttore della produzione e il direttore della programmazione non potevano presenziare sia alla mattina che al pomeriggio e hanno dovuto necessariamente agganciarsi ad un turno, e quello scelto preferibilmente da tutti era quello del mattino. Di conseguenza, la maggior parte dei dipendenti di ufficio e produzione presenziavano la mattina e pochi solo al pomeriggio, percependo un senso di solitudine.

Le pratiche riguardanti il personale non sono state stravolte dalle tecnologie digitali, in quanto l'azienda ha fatto offerte di lavoro online e il personale, è stato selezionato perlopiù l'estate scorsa attraverso colloqui in presenza tenuti in una terrazza pensile interna all'azienda ma all'aperto rispettando le norme anti-Covid. Non è stata fatta formazione ai neoassunti ma soltanto un tampone di inserimento.

Il Responsabile Risorse Umane è concorde nel dire che lo smart working, se gestito correttamente, è un ottimo strumento e per questo non intendono escluderlo in una modalità mista. Verrà utilizzato per quelle figure che sono in grado di autogestirsi e che per il tipo di attività che svolgono, hanno meno necessità di essere in presenza.

Anche le figure commerciali che facevano visita ai clienti hanno dovuto adattarsi alla pervasività della digitalizzazione, trasferendo tutto nelle piattaforme digitali, attraverso mail e video chiamate, evitando ogni tipo di contatto e di spostamento. Ad ogni modo, l'azienda nel momento in cui collabora alla costruzione di una grande opera, non si interfaccia direttamente con il cliente finale in quanto può trattarsi di un appalto acquisito dalla casa madre Seele che distribuisce la mansioni tra le varie aziende del gruppo oppure commesse acquisite per il tramite di studi di ingegneria o di architettura.

Dall'esperienza negativa che Sunglass Industry ha vissuto a causa della profonda ristrutturazione organizzativa che stanno affrontando, ha evidenziato l'importanza di avere una struttura aziendale snella e flessibile, che abbia delle regole rigide ma che accolga anche creatività ed innovazione nella gestione delle diverse situazioni. E come, nel loro caso, vi sia necessità di una gestione locale dell'azienda per snellire e accelerare il processo decisionale.

Nell'azienda si sono evidenziate durante l'intervista, forti difficoltà in più ambiti nell'affrontare lo smart working, primo fra tutti la mancanza di un regolamento aziendale che stabilisse norme e procedure da seguire nell'utilizzo dello smart working. Oltre a questo, l'azienda è stata colta impreparata nella gestione locale del personale in quanto le direttive venivano impartite dalla Germania e questo provocava lungaggini. Ma non solo, la presenza di un amministratore tedesco da circa un anno, non gli ha permesso di entrare a fondo nelle logiche aziendali e comprenderle. La mentalità rigida della casa madre, ma in generale l'acquisizione da parte dei tedeschi ha ostacolato in modo evidente la gestione dello smart working e del personale, mostrando difficoltà che potevano essere agevolmente risolte. Nella maggior parte dei casi Sunglass ha dovuto subire decisioni dall'alto che non erano in linea con il loro volere e che spesso complicavano la situazione. L'azienda ha difficoltà ad implementare una logica di smart working non solo per la mancanza di sistemi di controllo e coordinamento ma perlopiù a causa di una cultura organizzativa ben radicata di rifiuto allo smart working perché percepito come improduttivo. La situazione è stata percepita negativamente anche a causa della ristrutturazione organizzativa che l'azienda sta vivendo e l'inserimento di turni con orari insostenibili.

3.5 INDUSTRIA MALVESTIO S.P.A.

Industria Malvestio s.p.a. è un'azienda nel settore dell'arredamento ospedaliero e delle residenze assistite che da oltre 80 anni contribuisce a migliorare il comfort di pazienti e operatori sanitari. È nata nel 1937 ad opera del Cavalier Guido Malvestio in un'altra veste, quella di una piccola attività artigianale di carpenteria metallica, si è poi evoluta in un'industria a livello mondiale per la qualità e l'innovazione dei propri prodotti. Dal 2001 la conduzione è passata ai figli Marino e Giuseppe che amministrano oltre 250 dipendenti distribuiti in due stabilimenti produttivi del gruppo, la sede principale a Villanova di Camposampiero (PD) e una sede produttiva che svolge prevalentemente attività di falegnameria per la costruzione di arredi per case di riposo a Vigonza (PD).

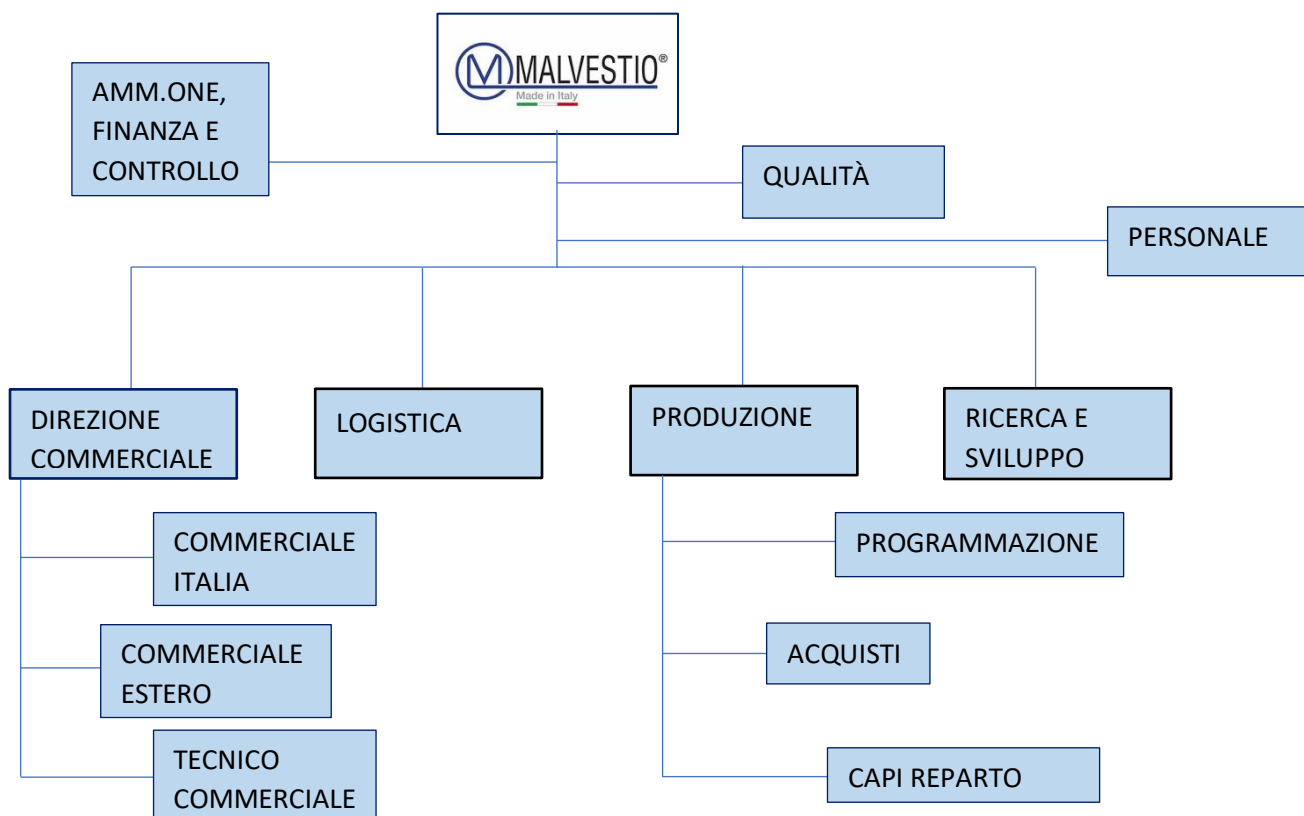
Il gruppo Malvestio con un fatturato di 48 milioni di euro (dato di dicembre 2020) è il primo e unico produttore in Italia ad essere presente in oltre 70 nazioni straniere per la produzione di mobili ed attrezzature per l'arredo di ospedali, cliniche e residenze per la terza età. L'azienda si caratterizza per l'elevata qualità dei prodotti, per l'attenzione particolare alla ricerca e sviluppo e per il costante impegno verso l'automazione dei processi produttivi.

L'azienda è guidata dalla visione di contribuire all'efficienza sanitaria mettendo al centro la salute e il benessere dell'assistito e di creare un ambiente di lavoro dove gli operatori possano lavorare in totale sicurezza. La mission del Gruppo Malvestio ruota attorno ad un unico punto fermo ovvero la persona perché da sempre credono nelle persone e nella loro capacità di innovare, costruire e realizzare. La loro filosofia si esprime attraverso continui investimenti in ambiti di elevata importanza per il loro settore quali la tecnologia, l'innovazione e l'automazione dei processi produttivi.

L'industria Malvestio è stata anche coinvolta nella produzione di arredamento ospedaliero durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, contribuendo in modo significativo a distribuire i loro prodotti prioritariamente agli ospedali italiani e poi nel resto del mondo.

L'organigramma aziendale qui di seguito (Figura 3.3), da me elaborato tramite indicazione dell'HR manager, rappresenta i principali processi aziendali di amministrazione, produzione, logistica e ricerca e sviluppo. È una struttura organizzativa funzionale suddivisa per ambito di attività con funzioni di staff.

Figura 3.3 : Organigramma aziendale Industria Malvestio s.p.a.



Fonte: Rielaborazione di dati aziendali

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'industria Malvestio realizza prodotti particolari e poco diffusi a livello nazionale, di conseguenza, durante la pandemia hanno avuto un boom di richieste per la produzione e distribuzione di letti ospedalieri per la terapia intensiva e semi intensiva. Nonostante questo, hanno dovuto affrontare diverse difficoltà per quanto riguarda la gestione del personale, in seguito ai decreti ministeriali che prevedevano il distanziamento sociale per evitare il contagio. Si sono trasferiti nella nuova sede, quella di Villanova di Camposampiero a gennaio 2020 dove gli spazi sono molto più ampi e luminosi, però la pandemia da Covid-19 è giunta in un momento alquanto critico per l'impresa in quanto stava effettuando il trasloco. La gestione del personale è avvenuta per reparti e utilizzando tutti gli strumenti a loro disposizione. Nell'ambito produttivo vi sono diversi reparti, in officina gli operatori lavorano autonomamente e in solitaria e non vi era rischio di contagio, nel montaggio invece c'erano job shop composti da tre persone che collaboravano e di conseguenza vi era contatto e rischio, ma si prestava molta attenzione rispettando tutte le regole anti-Covid. In ufficio invece, la gestione del personale è stata differente, nonostante i luoghi di lavoro spaziosi, dove era molto più facile mantenere il distanziamento sociale e rispettare le norme anti-contagio, si è usufruito di diversi strumenti

predisposti dal Governo quali la CIGO (Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria), l'utilizzo di permessi ed infine lo smart working. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.5) dei principali benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.5: I principali benefici e criticità dello smart working in Industria Malvestio spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento competenze digitali • Maggiore autonomia e responsabilizzazione • Implementazione sistema di MBO 	<ul style="list-style-type: none"> • Reperimento PC • Difficoltà nel cambiamento di mentalità • Mancanza di socialità

Le difficoltà iniziali erano legate alla paura di ammalarsi e di diffondere il contagio e a tal proposito l'azienda ha collaborato in modo stretto con le RSU per predisporre un protocollo di sicurezza rigido che tutti dovevano rispettare. Anche l'avvio dello smart working ha visto diversi ostacoli, in quanto vi erano delle reticenze da parte del direttore commerciale che a fine 2020 è andato in pensione. Il suo sostituto, una persona già presente in azienda, aveva una mentalità più aperta ed ha subito approvato l'utilizzo dello smart working soprattutto per i lavoratori dell'area export, predisponendo un sistema di valutazione delle prestazioni basato sugli obiettivi. Oltre alle avversità per questo nuovo modo di lavorare, non vi era immediata disponibilità di pc aziendali e collegamenti Internet per tutti gli smart workers, così l'impresa ha chiesto loro di utilizzare il loro computer personale. Sono stati tenuti in considerazione i rischi dell'utilizzo del proprio dispositivo rispettando la GDPR (regolamento generale sulla protezione dei dati personali), facendo firmare ad ogni lavoratore agile una trattativa dei dati e rispettando il loro diritto alla disconnessione. Nonostante l'azienda non avesse mai utilizzato lo smart working e le annesso tecnologie prima della pandemia, hanno avuto un approccio propositivo e risolutivo.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

La situazione emergenziale da Covid-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione ma l'azienda non ha stravolto la loro attività, in quanto il loro business model era in piena sintonia con il periodo che si stava prospettando. Producendo arredi ospedalieri hanno soltanto trasformato il letto da rianimazione a letto da terapia intensiva e semi intensiva. Per poter dare una continuità al business aziendale attraverso lo smart working l'azienda si è interessata fin da subito a reperire dei pc aziendali da dare in dotazione ai dipendenti e ad avviare un sistema VPN da remoto, in modo che i dipendenti potessero collegarsi in piena sicurezza alla rete

aziendale direttamente da casa. La difficoltà che il responsabile delle Risorse Umane, ha esternato riguarda principalmente il passaggio allo smart working, dal non avere nessun lavoratore agile a doverne gestire 10/15 dotandoli della strumentazione e informandoli sull'utilizzo. Non tutti gli smart workers attualmente dispongono del pc aziendale, alcuni utilizzano il proprio pc personale con le dovute cautele e attenzioni alla protezione dei dati aziendali. L'organizzazione dello smart working avviene alternando alcuni giorni in presenza a giorni di lavoro da remoto ma quando vi sono riunioni aziendali si preferisce la presenza per un confronto diretto. Lo smart working è stato ed è tutt'ora utilizzato molto dai genitori che hanno figli piccoli o in età adolescenziale per seguirli e supportarli nella DAD (didattica a distanza). L'azienda non disponeva di un sistema di controllo dei propri lavoratori ma era basato interamente sul rapporto bilaterale di fiducia, oltre al fatto che ogni dipendente conosceva le attività da svolgere quotidianamente per il raggiungimento dei risultati attesi nei tempi previsti. La comunicazione e il coordinamento tra i dipendenti dell'ufficio avvenivano attraverso posta elettronica, telefonate e videochiamate. Durante la pandemia, inoltre, si è iniziato a lavorare sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e a questo sistema l'azienda ci sta ancora lavorando. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.6) di alcuni fattori nell'era pre e durante Covid.

Tabella 3.6: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid nell'Industria Malvestio spa

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione continua di persona	Online con mail, telefonate e videochiamate
Controllo	Attraverso una supervisione diretta	Stanno implementando un sistema di MBO
Coordinamento	In presenza	Attraverso telefonate e videochiamate

L'azienda non ha sentito l'esigenza di utilizzare lo smart working come principale strumento di work-life balance, in quanto l'orario di lavoro 8.30-17.30 è sostenibile da tutti i lavoratori. Sicuramente è stato molto apprezzato dai genitori con i figli in DAD che riuscivano a conciliare più agevolmente esigenze familiari e lavorative. Secondo l'HR Manager la soluzione migliore è a giorni alterni perché lavorare intere settimane in smart working risulta essere pesante e non è visto positivamente dai collaboratori, soprattutto quelli con figli piccoli che sentono

maggiormente il bisogno di uscire e di poter socializzare, per il minimo concesso. Tutto il personale percepisce una certa stanchezza nel perdurare della situazione emergenziale anche se il lavoro agile permette di gestirsi in modo autonomo e responsabilizzarsi. Proprio per questo, vista la modalità ibrida, al ritorno in ufficio si faceva il punto della situazione e si risolvevano eventuali problematiche emerse. Per poter monitorare in modo più semplice i processi di digitalizzazione è stata istituita nel 2020 una struttura IT che ha avviato un processo di software selection e digitalizzazione che sta attualmente lavorando per portare a termine nell'anno corrente diversi progetti in corso. Le tecnologie digitali hanno sicuramente stravolto molteplici pratiche riguardanti il personale ma l'azienda è leggermente arretrata nelle pratiche HR, stanno quindi lavorando costantemente per tenersi al passo. Di fatto, si stanno impegnando per poter attuare un sistema di MBO (management by objectives) basato sulla valutazione delle performance dei collaboratori, ma è in fase di sperimentazione e di conseguenza c'è ancora molto da migliorare. L'industria Malvestio pensa anche a quello che verrà dopo l'emergenza con l'obiettivo di includere lo smart working come nuova modalità di lavoro, alternandola alla presenza in ufficio. Ma non solo, si impegna a dotare tutti i collaboratori degli uffici di strumentazione tecnologica atta ad adempiere alla prestazione lavorativa e a condividere con i manager un processo di valutazione basato sugli obiettivi. Infine, per quanto riguarda i cambiamenti nelle scelte d'acquisto del consumatore, l'azienda non ha attuato nessuna campagna particolare per raggiungere i clienti, anzi visto il periodo emergenziale, la situazione si è ribaltata ed erano i clienti che cercavano l'azienda e la contattavano. In Italia, l'Industria Malvestio è l'unica che produce questo particolare prodotto e non hanno competitors alla loro altezza, nel mondo vi sono soltanto altre 4 aziende dello stesso tipo, quindi, hanno avuto un boom di richieste a cui hanno fatto fronte lavorando anche il sabato e la domenica, contribuendo in modo significativo a contrastare la pandemia da Covid-19.

Dall'intervista è emerso che l'azienda ha avuto una grande propensione verso lo smart working, incentivato anche dalla sostituzione del direttore commerciale, più giovane e con una mentalità aperta e innovativa. L'industria Malvestio ha saputo reagire in modo repentino cercando di affrontare le difficoltà nonostante l'emergenza. Anche se, in un primo momento è stata colta impreparata, ha comunque imposto delle regole e provato a gestire il personale nel migliore dei modi per poter trasmettere una percezione positiva del lavoro agile. Non hanno affrontato criticità rilevanti se non l'implementazione ancora in corso di un sistema di MBO che richiede tempo e uno switch di mentalità. L'intenzione dell'azienda sarebbe quella di includere lo smart working come modalità lavorativa alternata alla presenza, perché nonostante non vi

siano stati stravolgimenti, l'azienda nel suo piccolo ha saputo destreggiarsi in modo rapido per gestire i dipendenti il meglio possibile.

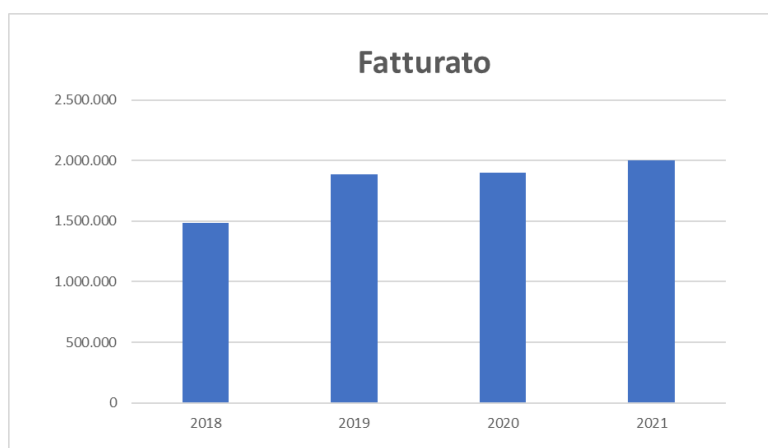
3.6 C&G ENGINEERING SERVICE S.R.L.

La C&G Engineering Service è una società di ingegneria nata nel 1988 dalla volontà e dall'unione di due personalità brillanti, Virgilio Crema e Ivo Giacon, ingegneri professionisti con una pluriennale esperienza nel settore. I due fondatori avevano compreso al tempo, la necessità delle aziende venete di avere un partner professionalmente affidabile che potesse assisterli nei loro progetti e soddisfare i loro bisogni di innovazione e crescita. Circa una decina d'anni dopo, tra i soci si aggiunge anche Iginio Marcuzzi, un ingegnere senior che avrebbe seguito l'area elettrica. I principali processi si sostanziano nella fornitura di servizi tecnici, consulenze ingegneristiche, progettazione e realizzazione di prodotti finiti. Nella sua storica sede di Padova, l'azienda che conta più di 25 dipendenti interni tra ingegneri e tecnici specializzati, si occupa di tre settori principali: civile ed impianti tecnologici, meccanico ed elettromeccanico. Vi sono anche 10 dipendenti esterni che si occupano della direzione lavori, del coordinamento della sicurezza in fase di progettazione ed esecutiva e gli assistenti di cantiere. L'azienda, grazie ai suoi dipendenti, offre un know how di altissimo livello e su molti settori dell'ingegneria. È una società flessibile e versatile, orientata alla continua formazione e specializzazione dei suoi collaboratori, che coordina, gestisce e si integra in qualsiasi situazione. Opera sia nel pubblico che nel privato a livello nazionale, ma si è spinta anche in qualche scenario internazionale.

L'azienda opera in piena conformità alle normative del settore in materia di qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, i cui principi rientrano nella politica aziendale. In tal modo, vi è la piena soddisfazione del cliente equilibrata dal totale rispetto di tutte le norme vigenti.

C&G Engineering offre anche servizi di fornitura di attrezzature di sollevamento e movimentazione, come estensione dell'Area Meccanica, per offrire al cliente un prodotto finito. Inoltre, dato che la società opera sia in un panorama nazionale che internazionale, fornisce al cliente anche un servizio di traduzione in lingua della documentazione a corredo della fornitura. Di seguito, l'andamento del fatturato nel biennio 2018-2020 e una previsione per l'anno 2021 (Grafico 3.1).

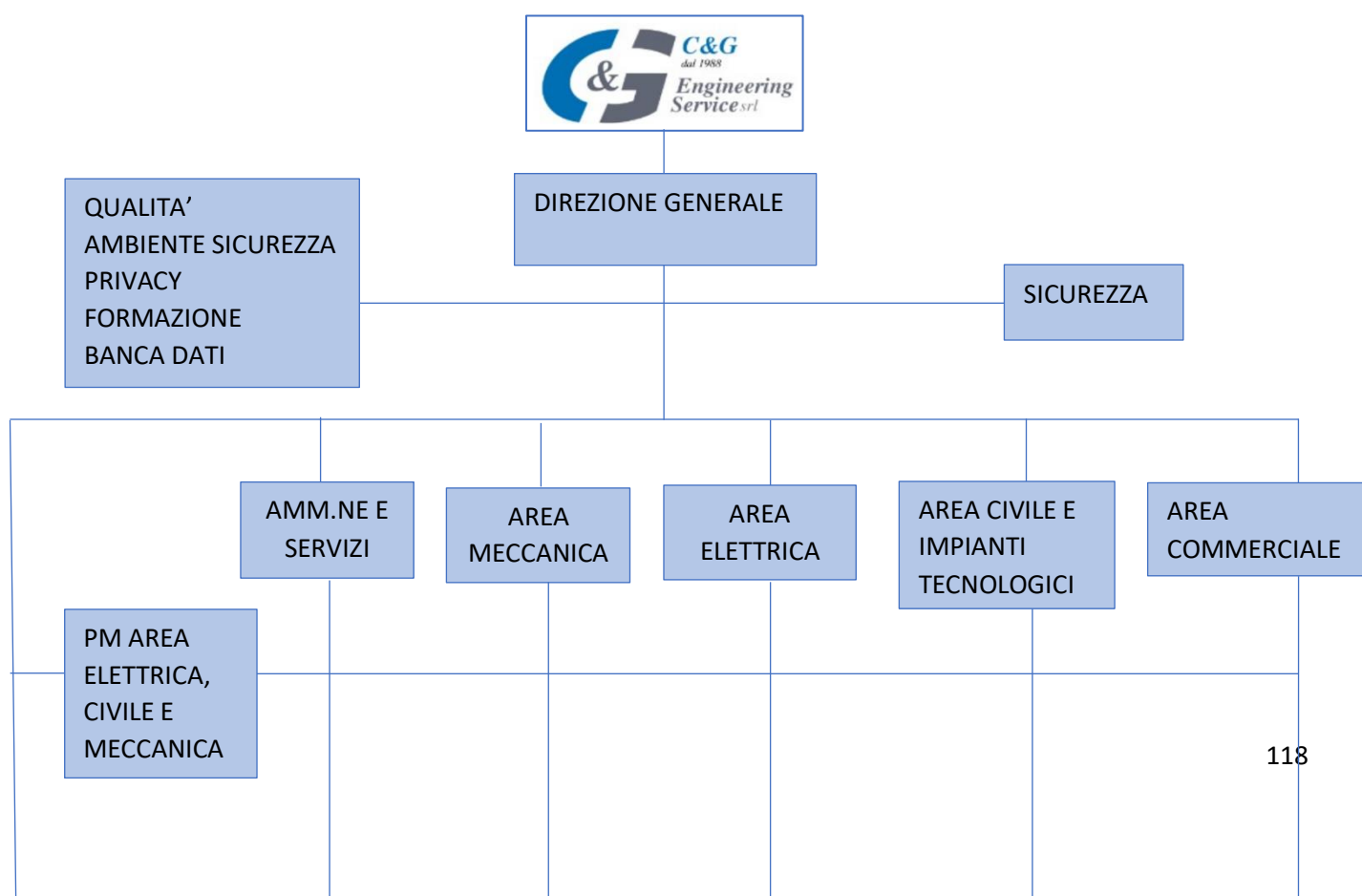
Grafico 3.1: Fatturato C&G Engineering 2018-2021



Fonte: Rielaborazione dati aziendali

La mission aziendale si sostanzia nella diversificazione dei servizi offerti e nello sviluppo di un know how sempre aggiornato per affermare la presenza sul mercato. La loro vision invece è quella di essere un punto di riferimento per l'ingegneria multidisciplinare essendo un'azienda versatile e innovativa che propone le migliori soluzioni per la sostenibilità e sicurezza dei progetti per i loro clienti nei mercati di riferimento. L'organigramma aziendale qui di seguito (Figura 3.4), mi è stato fornito direttamente dall'azienda e si sostanzia in una struttura a matrice dove nella colonna troviamo i responsabili di commessa e nella riga le diverse specializzazioni. Al vertice si trova il consiglio di amministrazione e subito sotto la direzione generale e gli organi di staff.

Figura 3.4: Organigramma C&G Engineering



UC UNITA' DI
CALCOLO

OM
COSTRUZIONI
MECCANICHE

Fonte: C&G Engineering

Lo smart working in C&G Engineering non è stata una novità, era stato introdotto già nel 2019 per andare a soddisfare le esigenze familiari di un dipendente, stilando una bozza del contratto con riferimento alla legge sul lavoro agile n.81 del 22 maggio 2017. Poi però era stata abbandonata l'idea a causa della complessità gestionale. Con la pandemia, lo smart working è stato riconsiderato, dando la possibilità a tutti i dipendenti di utilizzarlo e di usufruirne dei vantaggi, quindi venne riconsiderata la bozza iniziale e integrata con le condizioni definite dalla legge del 2017.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La C&G Engineering ha affrontato lo smart working in modo propositivo visto che parte delle tecnologie informatiche erano già utilizzate prima della pandemia. Se qualcuno non si trovava nel posto di lavoro per svolgere alcune attività non d'ufficio, come ad esempio la supervisione di un cantiere, si portava con sé il pc portatile e redigeva la relazione comodamente da casa, grazie ad un software di gestione delle commesse. L'azienda, vista la possibilità di lavorare in presenza anche durante la pandemia, ha cercato di organizzare al meglio il lavoro in ufficio mantenendo le distanze tra i collaboratori e dotandosi di separatori. Sono stati utilizzati molto gli strumenti di comunicazione interni per evitare spostamenti tra gli uffici, mail, app per le videochiamate e meeting online. Nonostante questo, alcuni collaboratori hanno chiesto di poter usufruire dello smart working per beneficiare dei vantaggi di tempo e costo, ma anche per poter lavorare da casa in sicurezza. Alcuni smart workers hanno utilizzato i pc portatili in dotazione dall'azienda e altri il proprio pc personale prestando attenzione al trattamento dei dati e installando un sistema VPN da remoto, in modo che i dipendenti potessero collegarsi in piena sicurezza alla rete aziendale direttamente da casa. Per agevolare l'utilizzo di dispositivi aziendali è stata emessa una circolare interna che definisse delle regole precise per i lavoratori da remoto. La difficoltà maggiore della pandemia è legata al cambio di mentalità e di abitudini

dei collaboratori e all'organizzazione della giornata lavorativa, poi alcuni dipendenti hanno riscontrato anche problemi di connessione. L'organizzazione del lavoro, essendo uno studio multidisciplinare, avviene per commesse che vengono scomposte in lavori più semplici e attribuiti ai vari membri dei team. Non vi sono dei team fissi, vi sono ingegneri suddivisi in base all'area disciplinare che vengono coinvolti nella commessa per portarla a termine e dei project manager che coordinano. Il controllo è stata una delle problematiche più rilevanti perché mentre prima vi era il direttore che sorvegliava direttamente il personale, a distanza il controllo era basato perlopiù sulla fiducia. I collaboratori lavorano sulla commessa attraverso un sistema di commessa che tiene traccia del tempo e delle ore lavorate e a fine giornata vengono segnate le ore per ogni attività di commessa svolta per consegnarle poi al proprio capo reparto. La fiducia è un valore diffuso tra i professionisti, che si incontrano a fine mese in una "Riunione Allargata", alla quale presiedono la Direzione e i Responsabili di ogni area, i quali devono presentare i report delle commesse a loro affidate e se sono presenti, delle commesse critiche evidenziando eventuali problematiche. Di seguito una tabella (Tabella 3.7) dei principali benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.7: I principali benefici e criticità dello smart working in C&G Engineering srl

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance • Maggiore autonomia e responsabilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nel cambio di mentalità e abitudini • Controllo basato perlopiù sulla fiducia

Ad ogni modo, durante la pandemia, lo smart working non è stato utilizzato da tutti i collaboratori ma soltanto da coloro i quali appartenevano all'area elettromeccanica (1/3 dei dipendenti) che lo hanno richiesto e hanno una mansione compatibile con questa modalità lavorativa. Vi è quindi un calendario gestito dal responsabile di area dove vengono indicati i giorni in presenza e i giorni in smart working dei vari collaboratori coerentemente alle loro esigenze. Inoltre, l'alternanza di giorni in presenza a giorni da remoto, permetteva di svolgere da remoto le attività più autonome e in presenza quelle più interdipendenti dove vi è necessità di confrontarsi. A tal proposito, il coordinamento tra lavoratori in presenza e da remoto dello stesso team (stessa commessa) è gestito dal capo commessa che è di supporto alla sua squadra, ovunque questa lavori e risolve problemi e incomprensioni attraverso mezzi di comunicazione tecnologici e l'interazione faccia a faccia. Nel lavorare da casa, però era difficoltoso rispettare il diritto alla disconnessione perché vista l'autogestione, non di rado accadeva che per terminare

un attività ci si collegasse anche oltre l'orario di lavoro. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.8) della gestione del controllo, del coordinamento e della comunicazione nell'era pre e durante Covid.

Tabella 3.8: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid in C&G Engineering srl

	Pre-Covid	Era Covid
Controllo	In presenza attraverso la supervisione diretta	Attraverso il sistema di gestione delle commesse
Comunicazione	Interazione di persona e posta interna	Solo online
Coordinamento	Totalmente in presenza	Si sta implementando un sistema di MBO

La percezione generale che hanno avuto i dipendenti dello smart working è stata complessivamente positiva vista anche l'alternanza alla presenza in ufficio e lo hanno percepito come un ottimo strumento di work life balance e di risparmio di tempo e costi anche se spesso si lavorava oltre l'orario di lavoro per finire delle attività a causa di distrazioni domestiche. Non vi sono stati sintomi di isolamento o stress, perché coloro i quali lo utilizzano lo hanno richiesto per necessità e volontà e di conseguenza si sono agevolmente autogestiti. I 2/3 dei collaboratori che non aderiscono allo smart working non ne sentono l'esigenza e pensano, nonostante l'esperienza positiva dei colleghi, di perdere la socialità dell'ufficio e l'empatia del gruppo.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

A guidare i processi di digitalizzazione è stato un amministratore dell'ufficio IT che ha predisposto il software di gestione delle commesse affinché potesse essere utilizzato da tutti gli smart workers. Inoltre, ha configurato tutti i pc e le reti per collegarsi agevolmente al pc fisso dell'ufficio comodamente da casa. Questo software di gestione delle commesse, già utilizzato prima del Covid, può essere utilizzato come una sorta di "controllo" della produttività dei dipendenti visto che tiene conto dell'utente e delle ore lavorate

Le tecnologie digitali non hanno stravolto le pratiche riguardanti il personale in quanto le assunzioni dell'anno scorso sono avvenute attraverso colloqui totalmente in presenza, così come la formazione che è stata fatta a piccoli gruppi e a giorni alterni ma con la presenza di una formatrice esterna. Attualmente l'azienda sta sviluppando una formazione in presenza sulla

comunicazione, dando precedenza ai capi reparto e diffondendola via via a tutto il personale aziendale. La persona con la quale ho interloquito, essendo un dirigente senior, ha voluto affiancarsi un ingegnere junior per poterli tramandare le competenze, il know how e l'esperienza fungendo da mentore. L'azienda prossimamente dovrà affrontare un passaggio generazionale, un cambiamento per nulla semplice, di conseguenza è meglio anticipare i tempi e trasmettere conoscenze e competenze già da ora.

Tra gli interventi che C&G Engineering intende intraprendere in un futuro prossimo, se non a breve è quello di implementare un sistema di assegnazione e misurazione degli obiettivi per poterli monitorare quotidianamente. Stanno attualmente predisponendo la struttura ma risulta complesso definire gli obiettivi a monte che non si basino soltanto sulle ore lavorate e sulla valorizzazione economica ma che venga fatto uno sforzo ulteriore. Hanno predisposto una bozza del contratto in modo che la remunerazione avvenga in base alla qualifica e un premio in base agli obiettivi raggiunti. Oltre a questo stanno pensando di diffondere lo smart working a tutta l'organizzazione indipendentemente dalla pandemia e di imporlo in modalità ibrida, con 3 giorni in presenza e 2 da remoto. Questo può beneficiare al rapporto di fiducia e alla responsabilizzazione del lavoratore.

Il rapporto coi clienti avviene soltanto attraverso gli strumenti digitali, principalmente per il fatto che i maggiori clienti come Terna ed Enel sono orientati al digitale e comunicano di norma attraverso mail e videochiamate. La continuità del business è avvenuta anche grazie ad un accordo quadro con i principali clienti (Enel, Terna, Cesi), i quali hanno ad oggetto una commessa o un'opera che viene attivata di volta in volta e questo gli permette di avere una visione di continuità. I rapporti coi clienti nonostante si siano trasferiti in una realtà digitale non hanno subito cambiamenti sostanziali, anzi la relazione a distanza ha rafforzato il rapporto di fiducia.

L'azienda durante l'intervista ha mostrato una grande propositività nell'implementare una logica di smart working nonostante i dirigenti aziendali abbiano un'età avanzata. Hanno una visione del futuro in quanto stanno cercando di mettere le basi già da subito per un prossimo passaggio generazionale e si stanno aggiornando per rimanere al passo coi tempi. Il settore in cui operano facilita l'utilizzo del lavoro agile così come il continuo aggiornamento e acquisizione di competenze. C&G Engineering ha evidenziato una certa resilienza nell'affrontare le difficoltà derivanti dalla situazione emergenziale e una certa prontezza nel risolverle. La facilità di attuazione del lavoro agile per parte dei collaboratori è derivata da

processi di digitalizzazione avanzati e dalla realizzazione, ancora in corso di un sistema di MBO. L'utilizzo dello smart working in modalità ibrida è già realtà e i collaboratori lo stanno tutt'ora sperimentando, cercando di comprendere le problematiche e i miglioramenti da attuare. Ad ogni modo, è stato sorprendente vedere come il direttore senior avesse una mentalità aperta e innovativa e uno spirito propositivo verso le nuove modalità lavorative nonostante l'età avanzata.

3.7 BEDESCHI S.P.A.

Bedeschi s.p.a. è stata fondata nel 1908 ed è oggi una delle aziende europee più antiche nei suoi settori. All'inizio del XX secolo, il fondatore Guglielmo Bedeschi progettò e costruì la prima mattoniera a vuoto, premiata con la medaglia d'oro in occasione dell'Esposizione internazionale di Torino nel 1909. Da allora l'azienda ha sperimentato una crescita costante e continua con la famiglia Bedeschi, senza mai perdere i principi di un'azienda familiare, tanto che attualmente è la quarta generazione a guidare il Gruppo. Bedeschi s.p.a. è un'azienda di ingegneria e produzione di impianti completi in tre principali industries:

- *Material Handling* comprende tutta la movimentazione con nastri trasportatori, la messa a parco e la ripresa di materiali sfusi di vario tipo (calcare, argilla, carbone, minerale di ferro, gesso cereali e altri materiali). Bedeschi risponde prontamente alle esigenze di vari settori, offrendo anche tutto ciò che concerne la logistica portuale, on-shore e off-shore;
- *Bricks* è il settore con il quale l'azienda è nata e comprende la fornitura di attrezzature e impianti completi per la produzione di mattoni di vario tipo e genere e tegole;
- *Cranes* si sostanzia in particolari gru che coprono le esigenze di movimentazione di container ovvero carico e scarico delle navi e movimentazione e stoccaggio all'interno dei terminal. Questo per completare l'offerta nell'ambito della logistica portuale.

Il gruppo Bedeschi ha l'Headquater a Limena in provincia di Padova, dove si trova anche la più grande unità produttiva, all'interno della quale vengono prodotte tutte le parti "nobili" dei macchinari per garantire elevati standard di fabbricazione, assemblaggio e controllo qualità. La società ha più di 300 dipendenti che operano a livello mondiale, 180 nella sede di Limena e un fatturato di 125 milioni di euro (dato di dicembre 2020). Altre filiali del Gruppo Bedeschi si trovano a Bergamo e Genova per il territorio italiano, mentre a livello internazionale sono sparse a Dubai, Mosca, Londra, Stati Uniti, India e Marocco. A queste filiali si affiancano numerosi uffici di rappresentanza, per assistere il cliente in ogni sua necessità ed avere un

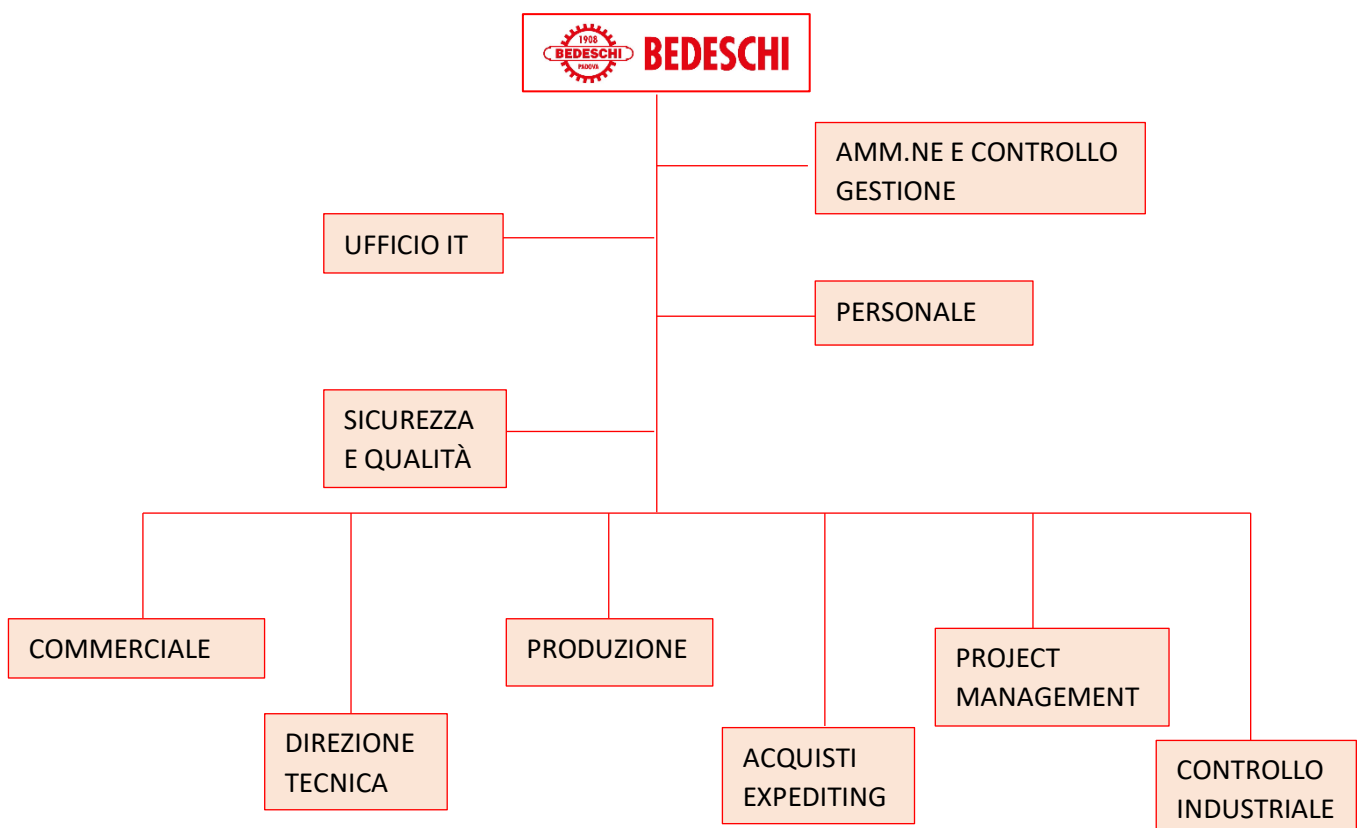
controllo completo sul processo di sourcing, disponibilità dei pezzi di ricambio e completa conoscenza dei prodotti.

Negli ultimi anni l'azienda ha ampliato la diversificazione progettuale e produttiva affacciandosi al settore minerario e della logistica portuale con successo. Recentemente, è stata istituita Bedeschi Handling per la gestione di progetti complessi che richiedono un'eccellenza tecnologica ed è stata acquisita nel 2014, ONT a Bergamo, specializzata nella realizzazione di nastri trasportatori. Nel 2015 ha acquisito assets del gruppo Bulk di Dearborn Mid-West di Conveyor Co, fornitore leader di sistemi di movimentazione di materiali sfusi chiavi in mano per utility, miniere, cementi, fertilizzanti, raffineria e mercati marittimi. Nel 2016 ha aggiunto un'altra azienda al Gruppo, CAMI a Vicenza, fornitore storico di apparecchiature per la movimentazione automatica. Nel 2017 cede le quote di CTP a CTN, gruppo specializzato in strutture in acciaio pesante e lavorazione meccaniche per concentrarsi sul loro core business.

I valori che guidano l'azienda si basano su tre pilastri: Persone, Conoscenza e Affidabilità, credendo che il loro successo derivi principalmente dalle relazioni durature e di fiducia che creano con il loro personale e gli stakeholders.

Qui di seguito, l'organigramma aziendale della Bedeschi Area Handling (Figura 3.5), che si presenta con una struttura funzionale, dove al vertice troviamo la direzione generale poi gli organi di staff e le funzioni aziendali.

Figura 3.5: Organigramma Bedeschi Handling



Lo smart working alla Bedeschi è stato gestito dall'HR Manager assieme alla Direzione Generale e ha coinvolto all'inizio della pandemia quasi la totalità dei dipendenti esclusi quelli del reparto produttivo. L'azienda è stata chiusa un mese ed in questo periodo ha adottato uno smart working totale e ha usufruito degli strumenti offerti dal Governo quali Cassa Integrazione (CIGO), ferie e permessi. Non appena vi è stata la possibilità di ritornare in presenza, molti hanno preferito tornare in ufficio e altri hanno continuato con lo smart working.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Nel periodo di smart working totale e diffuso, l'azienda ha affrontato la difficoltà di reperimento dei pc portatili in quanto alcuni dipendenti, vista l'emergenza, si sono dovuti portare a casa anche il pc fisso. Inizialmente non sono stati acquistati pc portatili a causa della mancanza di tempo e vi sono stati anche problemi di connessione in quanto i pc erano connessi alla rete domestica. Tra gli interventi per facilitare i dipendenti vi era il collegamento VPN da remoto, per poter proseguire l'attività lavorativa anche da casa. Le problematiche di connessione erano più incisive per i dipendenti dell'ufficio tecnico, i quali si scambiavano file pesanti e spesso le prestazioni della rete non erano ottimali. Lo smart working adottato da Bedeschi, a detta dell'HR Manager, non è uno smart working vero e proprio ma si è reagito ad una situazione emergenziale semplicemente trasferendo il lavoro che si svolgeva in ufficio a casa. Di conseguenza, le tecnologie che hanno utilizzato, a parte qualche applicazione in più, erano già conosciute dai dipendenti che non hanno avuto difficoltà a continuare la propria attività lavorativa. L'organizzazione dello smart working è avvenuta per uffici e ogni capo ufficio gestiva il proprio team. La comunicazione avveniva attraverso mail, telefonate e videoconferenze, il controllo era totalmente basato sulla fiducia in quanto non vi era un sistema per obiettivi ma ogni collaboratore sapeva le attività che doveva portare a compimento. Alla fine della giornata venivano caricate le ore lavorate da ognuno in un applicativo aziendale delle risorse umane, dove si dichiarava di aver lavorato per 8 ore, in quanto non si potevano fare straordinari. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.9) dei principali benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.9: I principali benefici e criticità dello smart working in Bedeschi spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ

<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance • Sviluppo di competenze digitali 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo basato perlopiù sulla fiducia • Lungaggini nella comunicazione • Mancanza di socialità
---	--

L'azienda, passati i due mesi centrali dell'emergenza, ha dato la possibilità a coloro i quali lo richiedessero di utilizzare lo smart working a giorni alterni. Questa concessione veniva data ai collaboratori più meritevoli, responsabili e che fossero in grado di autogestirsi perché non vi era un sistema di controllo, vi era soltanto una forte relazioni di fiducia. Questo accade anche attualmente proprio perché non essendoci una modalità di controllo e una misura di produttività, al momento in smart working ci sono i collaboratori più produttivi, coloro i quali lo sono anche in presenza. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.10) di alcuni fattori nell'era pre e durante Covid.

Tabella 3.10: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid in Bedeschi spa

	Pre-Covid	Era Covid
Controllo	In presenza attraverso la supervisione diretta	Totalmente basato sulla fiducia
Comunicazione	Interazione di persona	Solo online, con posta, telefonate e video chiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate

La percezione che hanno avuto i collaboratori dello smart working è stata generalmente positiva, ma non è stato attivato un vero e proprio sistema di feedback in quanto il lavoro da casa emergenziale è durato soltanto un mese, quindi poi la maggior parte del personale è tornata in azienda. Alcuni dipendenti lo hanno vissuto come un ottimo strumento di work life balance per riuscire ad essere presenti anche nell'ambito familiare e una possibilità per autogestirsi mentre altri non vedevano l'ora di ritornare in ufficio per riprendere socialità ed empatia con i colleghi. Il giudizio è stato comunque soggettivo, il senso di isolamento è stato percepito di più da coloro i quali abitavano da soli, però comunque la comunicazione era costante coi colleghi soprattutto attraverso le videochiamate.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

I processi di digitalizzazione, gestiti dall'ufficio IT, erano caratterizzati fondamentalmente dalla dotazione ai dipendenti della strumentazione atta allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, attraverso l'acquisto a fine estate di pc portatili. Inoltre, sono stati poi potenziati gli applicativi e utilizzati molto gli strumenti di comunicazione online quali posta elettronica, telefonate e videochiamate per un confronto diretto e veloce. Le applicazioni maggiormente utilizzate erano Microsoft Teams e Skype, per evitare le lungaggini delle mail.

Le tecnologie digitali hanno coinvolto anche il processo di assunzione in quanto l'azienda ha assunto molto personale attraverso colloqui online e un incontro in presenza a livello conoscitivo. La formazione del personale tecnico avvenuta lo scorso anno si è svolta interamente in presenza mentre alcuni corsi di lingua per l'ufficio commerciale sono stati erogati su piattaforme online.

Bedeschi ha anche una visione del futuro, nonostante non sia ancora stata definita una policy aziendale sullo smart working, pensa di adottarlo in modalità ibrida. Già da ora, stanno sperimentando una sorta di modalità ibrida che però non coinvolge tutti i dipendenti, ma viene offerta a quei soggetti che lo richiedono, proprio per mettere al centro le esigenze della persona. Il responsabile tiene conto della mansione, delle esigenze organizzative e della capacità di autogestione della persona. Non vi è la previsione di definire un sistema per obiettivi o un sistema di controllo, in quanto a detta dell'HR Manager, l'azienda non ne sente la necessità vista la relazione di fiducia reciproca coi suoi collaboratori. Lo smart working non viene offerto ai neoassunti o a persone prive dell'esperienza necessaria o non ancora totalmente autonome, questo per un motivo di sorveglianza e supporto e per dare una continuità alle diverse attività. Tra gli interventi intrapresi da Bedeschi e che intende mantenere nel futuro, vi è la riorganizzazione degli uffici e il cambio di layout andando ad utilizzare spazi prima inutilizzati per mantenere le distanze. Per avere meno persone in ufficio ed evitare il sovraffollamento, alcuni dipendenti alternano la presenza con lo smart working. È stato rivisto il layout anche nel servizio mensa, attualmente in uso.

Grazie alla tecnologia perlopiù mail e videochiamate, Bedeschi riesce a raggiungere il cliente più agevolmente in quanto i viaggi sono stati bloccati da disposizioni governative ma nonostante questo l'azienda è riuscita a dare una continuità al proprio business. Vista l'impossibilità del cliente di raggiungere l'azienda per visionare il macchinario richiesto in produzione, Bedeschi sta pensando di installare delle telecamere nel reparto produttivo, al solo scopo di mostrare al cliente in videoconferenza come procede la costruzione del suo

macchinario. Queste telecamere, non ancora in funzione, rimarrebbero accese per il periodo limitato alla videoconferenza, con la possibilità per il dipendente di assentarsi se non vuole comparire nella ripresa. I dipendenti vengono informati della ripresa, ma l'azienda sta negoziando con il sindacato affinché questo sistema non cada nell'ambito del controllo visto che non è questa la volontà dell'impresa.

Durante l'intervista l'azienda ha voluto porre in luce come lo strumento dello smart working sia stato utilizzato per un periodo restrittivo di un mese e quindi non vi fosse la necessità di strutturarne in ogni dettaglio perché al momento della riapertura tutti i dipendenti erano tornati a lavorare in presenza. La proposta dello smart working viene limitata ai soggetti che lo richiedono e che ne hanno esigenza, dopo un'attenta valutazione della situazione. Ad ogni modo una sua implementazione diffusa contrasterebbe con la necessità di sorveglianza, supporto e interazioni di diverse mansioni e di conseguenza l'azienda ha deciso di offrire questa modalità ai collaboratori che svolgono attività indipendenti e che vorrebbero conciliare meglio le esigenze lavorative e familiari. Bedeschi spinge molto sui processi di digitalizzazione mettendo al centro le esigenze del cliente e focalizzandosi sull'innovazione per rafforzare la loro presenza nel mercato mondiale. In Bedeschi emerge in modo esplicito la convivenza di una mentalità padronale basata sulla fiducia con quella che è la visione internazionale richiesta dal business.

3.8 MASCHIO GASPARDO S.P.A.

Il gruppo Maschio Gaspardo è una multinazionale leader nella produzione di attrezzature agricole per la lavorazione del terreno, la semina, il trattamento delle colture, la manutenzione del verde e la fienagione. La gamma dei prodotti comprende fresatrici, aratri, seminatrici di precisione, falciatrici, rotopresse e altri prodotti correlati. Il Gruppo produce e offre la maggior parte dei pezzi di ricambio, oltre che assistenza tecnica per un pronto intervento e per mantenere inalterata la soddisfazione del cliente. Nata dal 1964 dai fratelli Egidio e Giorgio Maschio, i quali producevano frese artigianali si è poi evoluta diventando una realtà industriale di riferimento del territorio. L'azienda ha la sua sede principale a Campodarsego, in provincia di Padova e ha uno stabilimento per le lavorazioni meccaniche a Cadoneghe (PD). Con 8 grandi centri produttivi, 5 in Italia e 3 all'estero in Romania, Cina e India e con le sue 13 filiali commerciali all'estero, l'azienda è presente a livello internazionale impiegando 1.900 dipendenti, di cui 350 nella sua sede principale. Con un fatturato di 317 milioni (dato di dicembre 2019) il Gruppo Maschio Gaspardo si conferma ogni anno leader del proprio settore,

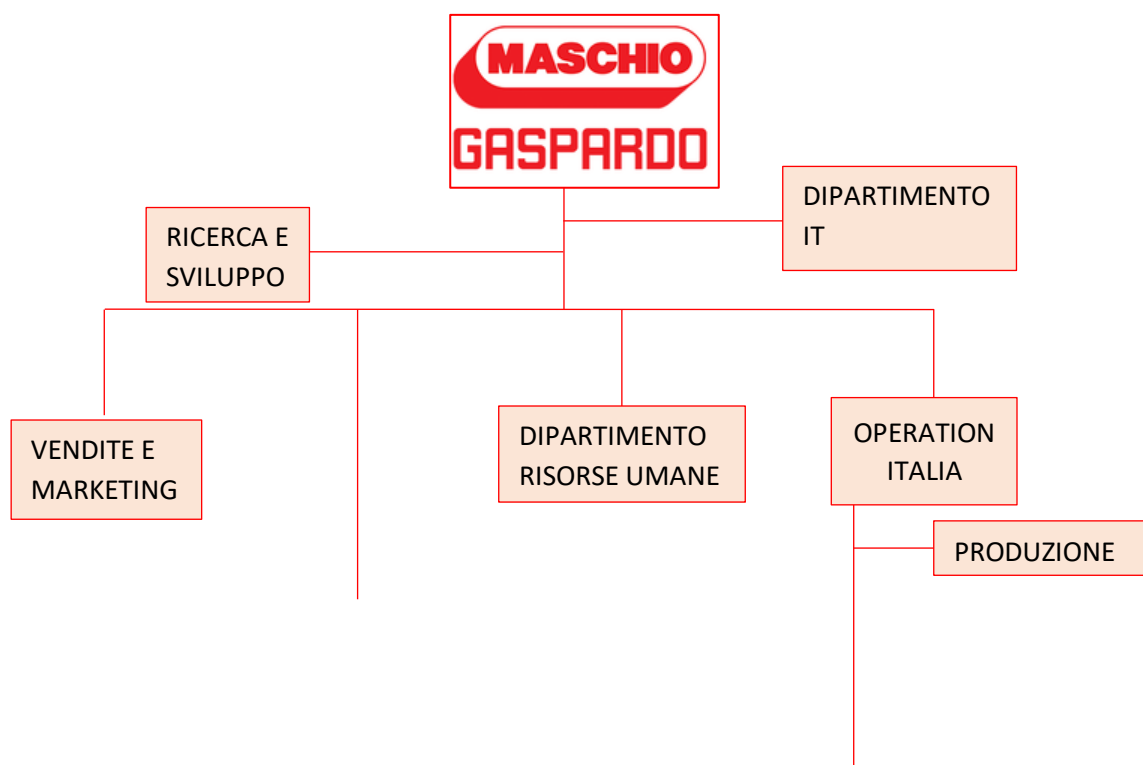
grazie anche alle numerose acquisizioni avvenute nel corso degli anni. La prima è avvenuta nel 1975, anno in cui inizia la commercializzazione dei prodotti all'estero, acquisendo lo stabilimento produttivo a Cadoneghe. Nel 1994 è stata acquisita la Gaspardo Seminatrici s.p.a. di Pordenone, azienda storica nel campo delle seminatrici, ragion per cui il nome del gruppo è Maschio Gaspardo. Nel 2014 l'acquisizione di un'azienda storica di attrezzature per la fienagione, Officine Meccaniche Ing. A. Feraboli s.p.a., nel 2017 acquisisce la Moro Pietro Meccanica per rafforzare la presenza nel mondo degli aratri.

Il Gruppo ha ricevuto numerosi riconoscimenti nazionali e internazionali per l'impegno e la salvaguardia dell'ambiente, contribuendo notevolmente alla riduzione della carbon footprint. Questo evidenzia una grande volontà di cambiamento e di innovazione, grazie alle conoscenze dei loro tecnici, che garantiscono un costante sviluppo tecnologico dei prodotti e proiettano il Gruppo ad essere protagonista dei progressi dell'agricoltura in ambito tecnologico.

La filosofia aziendale è caratterizzata da un forte orientamento alla produttività e al lavoro, una grande propensione alla crescita e al progresso, una forte attenzione alla qualità dei prodotti e al servizio al cliente, ma fondamentalmente un focus sulle esigenze e necessità del consumatore. La mission dell'impresa è quella di fornire agli agricoltori strumenti sempre più precisi ed innovativi per la propria attività e per far fronte al mercato globale. I valori chiave dell'impresa sono quindi Innovazione, Performance e Qualità. La vision del gruppo è quella di automatizzare la maggior parte dei processi e di spingere sulla digitalizzazione per stare al passo coi tempi.

Qui di seguito, l'organigramma aziendale (Figura 3.6) che si sostanzia in una struttura funzionale a cui capo vi è il Presidente e l'Amministratore Delegato e subito sotto le funzioni aziendali.

Figura 3.6: Organigramma aziendale Maschio Gaspardo spa



PRODUZIONE
OVERSEAS

AMM.NE

UFF. ACQUISTI

LOGISTICA

INDUSTRIALIZZAZIONE

Fonte: Rielaborazione dati aziendali

Lo smart working nell'azienda Maschio Gaspardo spa è stato gestito dal dipartimento HR assieme alla Direzione Generale. È stato utilizzato ad aprile e maggio durante la pandemia e poi altri due mesi nel momento in cui vi era il picco dei contagi alla fine dell'anno. Appena vi è stata la possibilità, tutti i dipendenti sono tornati in presenza.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

All'inizio della pandemia l'impresa ha vissuto un periodo di difficoltà e incertezza nell'affrontare lo smart working, in quanto era una modalità che non era mai stata usata prima dai dipendenti, se non da alcuni membri dell'ufficio commerciale che si spostavano per lavoro e se necessario, lavoravano ovunque si trovassero. L'azienda ha avuto un'attenzione particolare alla salute dei propri lavoratori iniziando con circa 3 settimane di anticipo a predisporre i distanziamenti, i misuratori di temperatura e un punto tamponi grazie allo stabilimento che hanno in Cina che gli aveva anticipato lo svilupparsi degli eventi. Inizialmente, la criticità era quella di reperire pc portatili e cellulari per tutti i lavoratori d'ufficio che avrebbero dovuto svolgere la propria attività lavorativa da casa. Vista l'emergenza, non tutti i lavoratori hanno ricevuto in dotazione i pc, alcuni hanno dovuto portarsi a casa il computer fisso dall'ufficio. L'impresa ha cercato di reperire velocemente i pc e ha adottato un sistema di deviazione delle chiamate, che dall'ufficio venivano trasferite nel cellulare aziendale o personale. La connessione utilizzata era quella domestica e di conseguenza accadeva che non fosse sempre ottimale. Nei due mesi centrali della pandemia lo smart working era esteso a tutti i dipendenti dell'Operation IT perché la mansione era compatibile con la modalità di lavoro, esclusa la produzione che è continuata nonostante la pandemia. Nelle altre funzioni come Risorse Umane, Ricerca e Sviluppo, Vendite e Marketing invece, vi era la necessità di avere sempre qualcuno in presenza e quindi i collaboratori alternavano lo smart working alla presenza in azienda. Un altro problema che si è presentato è stato il cambiamento repentino di abitudini che i dipendenti hanno dovuto affrontare, mettendosi in gioco in una modalità di lavoro totalmente nuova che

ha stravolto la giornata di ognuno, passando da una presenza fissa in ufficio ad uno smart working da casa di cui all’inizio non se ne conosceva la durata. Un’altra problematica che il dipartimento HR ha dovuto affrontare è stato lo scetticismo e la visione di diffidenza che aveva la Direzione generale nei confronti di questa nuova modalità di lavoro. Ai vertici non erano per nulla concordi nell’adottare lo smart working perché vi sarebbe stata la delega del controllo e la mancanza di supervisione diretta che faceva presupporre la parziale produttività dei dipendenti ma al tempo stesso non vi erano soluzioni alternative da implementare. Nonostante questo nella maggior parte dei casi i dipendenti erano autonomi e adempivano alla propria prestazione lavorativa come quando erano in presenza. Il sistema di coordinamento era gestito da ogni leader per il proprio ufficio, il quale definiva delle regole per la gestione degli smart workers da remoto. La comunicazione avveniva perlopiù attraverso la strumentazione tecnologica disponibile, così come le riunioni. Di seguito una tabella (Tabella 3.11) che evidenzia benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.11: I principali benefici e criticità dello smart working nella Maschio Gaspardo spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance • Maggiore autonomia e responsabilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo basato perlopiù sulla fiducia • Lungaggini nella comunicazione • Visione di diffidenza e scetticismo

L’HR Assistant ha evidenziato tra l’altro come il coordinamento fosse presente anche tra le funzioni perché il loro dipartimento interveniva in modo trasversale nel caso in cui vi fossero problematiche gestionali interfunzionali. Per quanto riguarda il controllo invece non vi era un sistema consolidato, vi erano delle riunioni fissate tra leader e team, 2/3 volte alla settimana per confrontarsi e fare il punto della situazione. Queste riunioni venivano svolte online anche tra i responsabili delle funzioni e la Direzione per controllare l’avanzamento delle attività. Oltre a questo, prima della pandemia non c’era un sistema formale di MBO ma degli obiettivi stagionali (ogni 6 mesi) da raggiungere che sono stati mantenuti. Ogni dipendente è responsabile e conosce le attività che deve svolgere, anche nella modalità a distanza. Per questo, la produttività del lavoro è migliorata per quei soggetti che non avevano distrazioni e riuscivano ad autogestirsi, aumentando la qualità del lavoro. Questo a conferma degli ottimi risultati che l’azienda ha raggiunto nel 2020. Il diritto alla disconnessione, nella maggior parte dei casi veniva rispettato, chi andava oltre l’orario di lavoro in presenza tendeva a farlo anche in smart working, nonostante il lavoro straordinario non fosse remunerato. Accadeva che qualcuno andasse oltre l’orario di lavoro per alcune riunioni ma soltanto perché durante la

giornata non ha trovato il tempo necessario per farlo, dipendeva dall'abitudine del soggetto o dall'urgenza. Un'altra criticità era rappresentata dalle lungaggini che si verificavano nel contattare colleghi magari impegnati in riunioni o altro che non permettevano un confronto diretto come in ufficio. In quel caso si procedeva con altre attività, lasciando in sospeso quelle per le quali era necessario un confronto. Un intervento a cui si è prestata attenzione è stata la riorganizzazione degli uffici, è cambiato il layout per mantenere le distanze ma soprattutto i dipendenti di ogni dipartimento sono stati mescolati in modo che se vi fosse stato un caso di contagio, non fosse stato a rischio l'intero ufficio ma soltanto una persona per ogni dipartimento. In questo modo vi era una sorta di lontananza dai colleghi che obbligava, anche in presenza, l'utilizzo della strumentazione tecnologica. Di seguito un confronto (Tabella 3.12) tra alcuni fattori nell'era pre e durante il Covid.

Tabella 3.12: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid alla Maschio Gaspardo spa

	Pre-Covid	Era Covid
Controllo	In presenza attraverso la supervisione diretta	Totalmente basato sulla fiducia
Comunicazione	Interazione di persona	Solo online, con telefonate e videochiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate

La percezione che hanno avuto i collaboratori dello smart working è stata generalmente positiva, ma dipendeva sempre dall'operatività della mansione. Alcuni lo hanno vissuto come un ottimo strumento di work life balance in quanto avevano delle attività indipendenti; hanno notato un risparmio in termini di tempi e costi di spostamento e la qualità del lavoro è migliorata grazie alle minori interferenze e distrazioni. Chi, al contrario, aveva figli piccoli o in DAD, lo ha vissuto con più stress e ansia a causa della complessità nella gestione della situazione. Per chi ha avuto maggiori difficoltà, l'azienda ha chiesto loro di essere resilienti in quanto appena si poteva sarebbero ritornati in presenza. A lungo andare comunque è risultato pesante per la maggior parte dei dipendenti perché mancava la socialità dell'ufficio. Ora l'azienda per andare incontro alle esigenze familiari della persona, lo concede a quei dipendenti

che lo richiedono per agevolare un equilibrio tra vita lavorativa e privata, in accordo con il dipartimento HR.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il processo di digitalizzazione è stato gestito dal dipartimento IT, il quale alternava lo smart working alla presenza, per poter risolvere eventuali problematiche in modo repentino. Inoltre, sono stati fatti tutti i collegamenti VPN da remoto in modo che lo smart workers visualizzasse dal pc portatile lo schermo del pc in ufficio e potesse agevolmente lavorare. È stata implementata un'applicazione per la timbratura online attraverso la quale i dipendenti dichiaravano le ore lavorate e sono state aumentate le licenze di Go to Meeting affinché tutti i dipartimenti potessero fare videochiamate attraverso delle stanze virtuali. Quindi ogni volta che si faceva una riunione, il capo ufficio che aveva la licenza, apriva una stanza a chi lo richiedeva e il collaboratore invitava i soggetti con i quali voleva fare la riunione. Nel caso di urgenze particolari, venivano utilizzati altri strumenti o applicazioni se il responsabile d'ufficio era impegnato e non poteva aprire la stanza. La difficoltà si incontrava nel momento in cui si doveva fare una riunione interdipartimentale perché in quel caso era più problematico il coordinamento.

I processi di digitalizzazione hanno coinvolto anche le pratiche riguardanti il personale, in quanto nel dipartimento HR, vi è una persona che si occupa della selezione del personale e di intrattenere colloqui online attraverso la licenza Go to Meeting, soltanto l'inserimento avveniva in presenza. I colloqui online vengono utilizzati come strumento ulteriore nel caso in cui non vi sia la possibilità di farlo in presenza, questo è avvenuto nei due mesi centrali di pandemia. Solitamente l'azienda predilige il colloquio in presenza, infatti, da maggio tutte le selezioni del personale sono state fatte convocando i candidati. Sono stati conclusi anche degli accordi con LinkedIn affinché erogasse le offerte di lavoro online e fosse di ausilio all'impresa nella ricerca del personale. Oltre a questo, vi è l'autocandidatura attraverso il loro sito aziendale che risulta utile a ricevere curriculum per diverse mansioni e nel caso di necessità convocano la risorsa oppure chiedono il supporto di agenzie esterne di Ricerca e Selezione. I corsi di formazione venivano in parte già erogati online in era pre-Covid però durante la pandemia sono stati sospesi perché l'azienda non dispone di un piano formativo però è stata sfruttata anche nel post-pandemia questa possibilità di utilizzo delle piattaforme online.

Passata l'emergenza, i collaboratori vorrebbero includere lo smart working come modalità di lavoro alternata alla presenza in azienda, ma il loro è un auspicio in quanto andrebbero a

scontrarsi con la mentalità padronale e arretrata dei proprietari dell'azienda. Attualmente tutti i dipendenti svolgono la propria attività in presenza e lo smart working viene utilizzato soltanto a chi lo richiede espressamente per necessità.

I processi di digitalizzazione hanno coinvolto anche il cliente, nel senso che l'azienda si sta spostando nel digitale quindi si utilizzano molto la posta elettronica, le telefonate e le videochiamate per contattare il cliente. Inoltre, l'azienda sta lavorando duramente per modificare il sito aziendale e creare una vendita online soprattutto per la parte riguardante i ricambi in modo da rendere in parte autonomi i clienti. Maschio Gaspardo è riuscita a partecipare alle fiere che non potevano essere organizzate in presenza ma attraverso delle piattaforme online permettendo così all'azienda di presentare i propri prodotti e rendersi visibile anche per nuovi clienti.

Nell'azienda si è evidenziato durante l'intervista, una grande difficoltà nell'implementare la logica dello smart working a causa di una mentalità chiusa e padronale. L'azienda lo ha utilizzato come misura emergenziale per il periodo minimo indispensabile, poi non appena si è potuto ritornare, tutti i dipendenti sono tornati in presenza. La problematica era quella della mancanza di sorveglianza diretta e della delega del controllo, nonostante i collaboratori fossero egualmente produttivi. L'implementazione dello smart working, seppur non completamente strutturato, non si scontra con difficoltà tecnologiche bensì con un problema culturale aziendale. Ad ogni modo l'azienda è riuscita a mantenere inalterata la produttività, dimostrando come lo smart working fosse un ottimo strumento per sopperire alla pandemia. Per questo, la grande dimensione dell'azienda non sempre è sinonimo di ammodernamento del mind-set, in questo caso la mentalità radicata ostacola il progresso tecnologico e l'allineamento alle tendenze del mercato.

3.9 SIT S.P.A.

SIT s.p.a. è una società multinazionale italiana che, attraverso le due divisioni Heating e Smart Metering, crea soluzioni intelligenti per il controllo delle condizioni ambientali e la misurazione dei consumi. Leader nei mercati di riferimento e quotata nel segmento MTA di Borsa Italiana riserva grande attenzione alla sperimentazione di gas alternativi con un minore impatto ambientale.

Si compone di due Business Unit, una che si occupa dello sviluppo, della produzione e della commercializzazione di sistemi meccanici ed elettronici per il controllo e la sicurezza degli apparecchi a gas, sia nel settore del riscaldamento domestico, attraverso la regolazione e la sicurezza del gas negli apparecchi domestici, che negli impianti di cottura professionale, catering, nella ristorazione collettiva e negli elettrodomestici. L'altra business unit fa capo a MeterSit s.r.l. e opera nel settore dei contatori a gas intelligenti e telegestibili, sviluppandoli e producendoli direttamente.

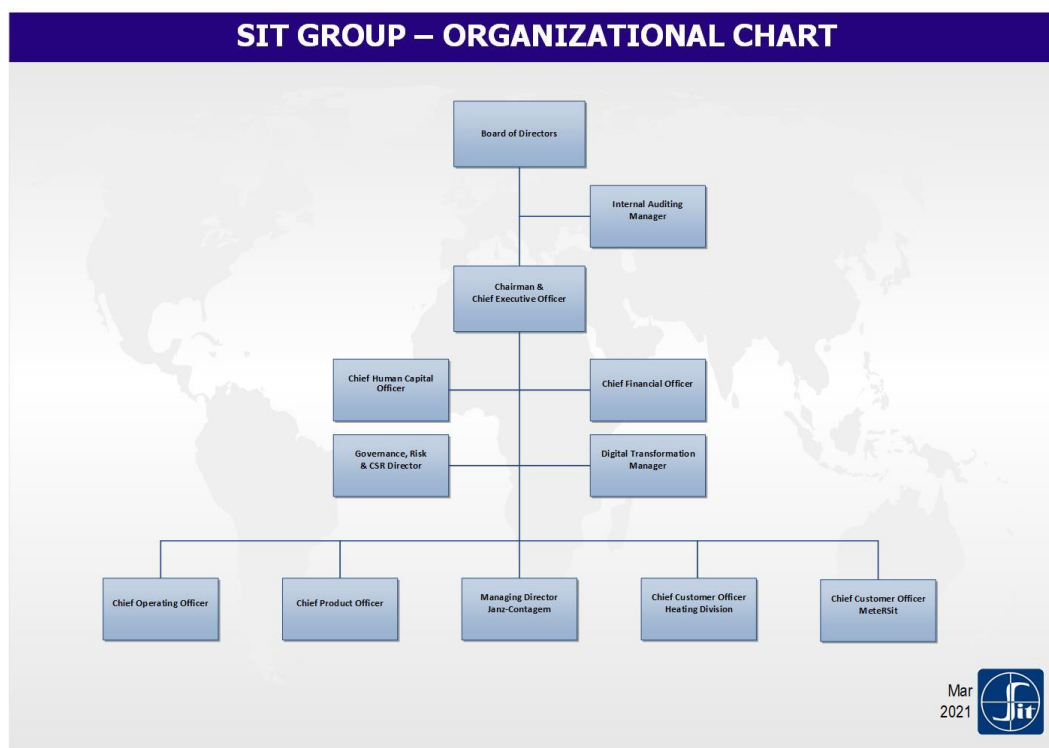
SIT è nata nel 1953 ad opera di Pierluigi e Giancarlo de' Stefani che fondano a Padova, SIT La Precisa, una società operante nella meccanica di precisione. Circa una decina d'anni dopo, inizia l'espansione di SIT sia a livello nazionale che internazionale, che oggi conta più di 2.000 dipendenti nel mondo. Il Gruppo è presente con 8 stabilimenti produttivi, 3 in Italia a Padova, Rovigo e Macerata e 5 all'estero in Olanda, Romania, Messico, Cina, Tunisia. Gli uffici di rappresentanza e le filiali commerciali sono dislocate tra Europa, America, Asia, Africa e Australia ed è stato costituito un hub logistico in Tunisia. Molteplici sono state le acquisizioni nel corso degli anni, che le hanno permesso di esplorare anche nuovi mercati e di essere prima al mondo nella produzione di valvole multifunzionali di sicurezza e regolazione per gas, è leader di mercato negli impianti di cottura professionali ed è il principale player europeo sul mercato dei controlli elettronici non captive.

Con un fatturato di 320,7 milioni di euro (dato di dicembre 2020), il gruppo Sit è tra i più importanti a livello globale e serve clienti con marchi conosciuti quali Ariston, Bosch, Smeg, De Longhi e tanti altri sia nel panorama italiano che internazionale.

La loro mission è quella di creare soluzioni intelligenti per il controllo delle condizioni ambientali e la misurazione dei consumi per un mondo più sostenibile, a tal proposito dispongono di 5 sedi per la Ricerca e Sviluppo e nel 2020 hanno dedicato 11,2 milioni di euro a trovare soluzioni innovative e sviluppare un know how specifico. La vision di SIT è quella di essere riconosciuti come principale partner sostenibile di soluzioni per il controllo energetico e climatico. I sei valori che guidano il gruppo SIT sono l'orientamento al cliente, la sostenibilità, la tecnologia, la determinazione, l'essere riconosciuta come un esempio di azienda ed infine la passione per il proprio lavoro che è un impegno quotidiano.

Di seguito, l'organigramma aziendale (Figura 3.7) che si sostanzia in una struttura divisionale per prodotto, dove a capo vi è la Direzione, poi gli organi di staff ed infine le varie divisioni suddivise per business.

Figura 3.7: Organigramma aziendale Sit s.p.a.



Fonte: Sit s.p.a.

Lo smart working in Sit spa è iniziato già nel 2019 attraverso due progetti pilota nella sede di Padova e in quella di Milano, i quali sono stati utilizzati per testare questa modalità di lavoro un giorno a settimana, individuando campioni di dipendenti delle varie funzioni. Alla prima sperimentazione è seguita una survey che ha restituito feedback positivi. Il progetto è proseguito con l'implementazione di altre 60 persone, procedendo poi alla raccolta di feedback nuovamente positivi. Successivamente, vista anche la situazione emergenziale del Covid, lo smart working ha preso piede e si è diffuso a tutte le funzioni aziendali, tranne quelle produttive. Dal momento in cui si è potuti ritornare in presenza, i dipendenti hanno la possibilità di lavorare per 2 giorni a settimane in modalità agile.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Sit spa non ha avuto criticità rilevanti nella gestione del personale in smart working, anche grazie ai progetti pilota avviati negli anni precedenti. Prima del Covid, la difficoltà principale era proprio quella di implementare i due progetti pilota contrastando il mind-set classico, dello svolgimento del lavoro soltanto all'interno dell'ufficio, oltre ad una perdita del controllo sul collaboratore. Durante la pandemia, il problema principale è stato quello di reperire pc portatili

per tutte le persone che lavoravano da casa, anche se in parte l'azienda già li possedeva. La situazione emergenziale non ha scoraggiato l'impresa, che dopo una prima titubanza ha saputo gestire il lavoro da remoto repentinamente. Inoltre, l'azienda ha implementato il collegamento VPN da remoto e l'applicazione Citrix a quei collaboratori a cui mancava, che ha agevolato lo smart working e al tempo stesso prestato attenzione alle fughe di dati, alla sicurezza e alla privacy. Soltanto, all'inizio dello scoppio della pandemia, alcuni dipendenti hanno utilizzato il proprio pc personale, ma per il periodo minimo necessario a reperire la strumentazione. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.13) di benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.13: I principali benefici e criticità dello smart working in Sit spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance • Maggiore autonomia e responsabilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansia e stress per genitori con figli • Iniziale difficoltà nel cambiare il mind-set tradizionale • Mancanza di socialità

Il collaboratore iniziava la giornata in smart working attraverso la timbratura in un gestionale online chiamato ADP, dove dichiarava ogni giorno il numero di ore lavorate. Ogni manager di dipartimento gestiva l'engagement dei propri collaboratori diversamente e come meglio credeva per il loro benessere. Per evitare che il lavoro da casa potesse trasformarsi in over working e sfociare in sensazioni di ansia, stress e tensione, è stata fornita dall'azienda una netiquette, ovvero un insieme di regole e raccomandazioni per la gestione dello smart working. Quasi la totalità dei dipendenti ha rispettato il diritto alla disconnessione, nei casi in cui vi fosse over working l'azienda redarguiva il dipendente per la noncuranza alla netiquette. Lo smart working è stato uno strumento di ausilio per far comprendere anche alle persone con un mind-set più rigido, che non è necessaria la supervisione diretta se poi vi sono i risultati. Infatti, era già presente prima dell'era Covid un sistema di MBO, con obiettivi non solo giornalieri ma addirittura una road map con monitoraggio intermedio per verificare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo. Anche la valutazione delle performance avviene attraverso obiettivi, tutti i dati vengono caricati in un gestionale apposito. Ogni dipendente conosce le attività da compiere quotidianamente però una o due volte la settimana il team si incontra attraverso un meeting online per monitorare e visionare l'avanzamento degli obiettivi. L'azienda punta molto sul benessere della persona e incita i collaboratori a fare videochiamate sostitutive della pausa caffè proprio per staccare dal lavoro e avere un momento di leggerezza. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.14) di alcuni fattori in era pre-Covid e durante.

Tabella 3.14: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid alla Sit spa

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione di persona	Solo online, con telefonate e videochiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate
Controllo	Supervisione diretta	Sistema di MBO e monitoraggio costante

La percezione che hanno avuto i dipendenti dello smart working è stata complessivamente positiva. Nel periodo di lockdown il lavoro da remoto è stato percepito come uno strumento di sopravvivenza, vista la situazione emergenziale. Sit spa ha continuato ad utilizzarlo, come sta facendo tutt'ora e di fatto è visto come un ottimo strumento di work life balance, per potersi autogestire, responsabilizzare, sviluppare relazioni di fiducia e oltretutto permette di risparmiare su tempi e costi di spostamento. L'ansia e lo stress erano maggiori nei collaboratori con figli piccoli e in DAD per l'impegnativa gestione familiare da conciliare col lavoro. Però non vi sono stati feedback negativi, se non la percezione di stanchezza diffusa dovuta al dilungarsi dell'emergenza.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

Per dare una continuità all'operatività aziendale, il dipartimento IT aveva implementato, ancora nel 2019, il pacchetto Office 365 che comprendeva Microsoft Teams per cui i collaboratori erano già preparati e avevano le competenze necessarie per l'utilizzo delle piattaforme tecnologiche. I progetti pilota sono stati, secondo l'HR Business Partner, un'ottima base per affrontare la situazione emergenziale perché l'azienda era già pronta sotto molti punti di vista. Tra gli interventi che sono stati attuati vi sono il rafforzamento del sistema IT e dei processi di digitalizzazione, quali VPN, gestione della banda dati per riuscire a far lavorare agevolmente quasi 300 persone.

I processi di digitalizzazione sono stati interamente gestiti dal dipartimento IT, il quale ha provveduto a dotare i collaboratori della strumentazione tecnologica per affrontare al meglio

lo smart working. Oltre all'adozione di Office 365, sono stati fatti interventi di potenziamento dei server per poter supportare la connessione contemporanea di centinaia di persone. Anche le pratiche riguardanti il personale sono state influenzate dalla digitalizzazione, il recruiting avviene attraverso colloqui soltanto online e lo step finale è una visita all'azienda in presenza. La formazione viene erogata attualmente online, l'azienda ha ripreso ora ad ampliare le conoscenze dei collaboratori in quanto durante la pandemia Sit non ha fatto corsi di formazione.

Sit spa nel futuro intende mantenere questa modalità di lavoro ibrida con 2 giorni in smart working, viste le numerose esperienze positive, già a partire dal 2019 e rafforzatosi poi con la pandemia. A detta dell'HR Business Partner, l'azienda complessivamente pensa di essere a buon punto a livello digitale e di gestione dello smart working, hanno comunque intenzione di perfezionare il passaggio da un mind-set tradizionale a uno più internazionale per la maggior parte dei manager e intendono anche intervenire per analizzare il clima aziendale. Il layout degli uffici è stato modificato per allinearsi alle esigenze normative ed evitare il contagio.

Oltre a ciò, anche l'ambito commerciale si è trasferito totalmente sul digitale, vista l'impossibilità degli spostamenti fisici e i contatti sono stati totalmente tenuti online, attraverso posta elettronica, telefonate e videochiamate.

Nell'azienda si è evidenziato durante l'intervista, una grande prontezza nell'affrontare la situazione emergenziale grazie ai progetti pilota che sono stati avviati nel 2019. Questi progetti han potuto dare una grande contributo e porre le basi per attuare continue miglorie. Infatti, Sit si è concentrata principalmente sul potenziamento dei software e sul cambiamento del mind-set perché molti altri aspetti erano già stati regolamentati. Durante l'emergenza sono state definite delle regole ben precise sia per la gestione del lavoro da remoto, sia per evitare che tale modalità si traduca in over working e possa danneggiare la salute del dipendente. Infatti, l'azienda pone grande attenzione alla persona e al proprio benessere e ogni leader deve gestire l'engagement e la salute dei propri collaboratori. Nel processo di digitalizzazione Sit è a buon punto, ma vista la sua attitudine all'innovazione, non si ferma e intende migliorare quotidianamente. L'azienda cerca di mantenere un ambiente familiare che si proietti in ambito internazionale, dando quindi importanza al rapporto umano ma senza mai perdere lo spirito innovativo e la flessibilità che le permettono di essere leader nel mondo.

3.10 BNP S.R.L.

BNP è un'azienda di progettazione e realizzazione di postazioni di lavoro ergonomiche e soluzioni per l'avvitatura. Nasce nel 1995 come negozio di ferramenta locale per il commercio di utensili da lavoro ma ad oggi è diventata un'azienda di artigianato 4.0. Col passare degli anni l'azienda ha raggiunto importanti traguardi nel campo dell'innovazione tecnologica al servizio del lavoro e ad oggi l'azienda è specializzata nella produzione di bracci di reazione in fibra di carbonio, componenti ergonomici che rendono le postazioni di assemblaggio efficienti e sicure, handling system, sistemi di posizionamento, attrezzature di assemblaggio e software SMM. BNP si è sempre orientata ad uno dei maggiori bisogni delle aziende ovvero il miglioramento dell'ergonomia. In questo modo vengono applicate le più avanzate tecnologie all'ergonomia, per supportare il lavoro manuale ma senza sostituire il lavoratore. I principali processi si sostanziano nella produzione di soluzioni ergonomiche avanzate e di componenti per l'automazione industriale. L'azienda ha potuto fare sperimentazioni anche nel campo della robotica collaborativa e grazie a queste ha notato come le loro applicazioni siano in grado di annullare la possibilità di errore e i rischi ergonomici per gli operatori, riducendone lo sforzo psicofisico.

La sede principale è a Cittadella, in provincia di Padova nella quale lavorano 16 dipendenti producendo un fatturato di 3,2 milioni di euro (dato di dicembre 2020).

La mission di BNP è quella di realizzare componenti e soluzioni ergonomiche innovative per massimizzare la tracciabilità, la qualità, la flessibilità e l'efficienza dei processi produttivi e aumentare la competitività aziendale. Inoltre, l'azienda vuole offrire ad ogni lavoratore, anche se fisicamente svantaggiato, l'opportunità di operare in modo efficiente e gratificante. La vision è quella di studiare e creare postazioni di lavoro ergonomiche per migliorare le condizioni del lavoratore, conciliando produttività, efficienza e integrazione sociale e mantenendo al centro della loro attenzione il benessere dell'uomo e la sostenibilità dell'ambiente di lavoro.

I valori che guidano l'azienda sono l'innovazione, l'ergonomia, la qualità in un sistema di lean production che collocano l'impresa in un'industria 4.0. Grazie ai loro valori e ai partner Sogea e Anodica Trevigiana hanno vinto il premio di Innovazione Robotica al MECSPE 2017 di Parma e si sono collocati tra i primi posti al Premio Innovazione 4.0 della Fiera A&T 2019 di Torino.

Tra i clienti più importanti di BNP vi sono marchi noti come Electrolux Professional e De Longhi, ma è presente anche presso rivenditori in FCA, Lamborghini, Ferrari e Iveco.

A seguito di una scissione aziendale appena avvenuta, l'organigramma è in fase di rifacimento.

BNP ha iniziato l'attività di smart working a seguito della pandemia, in quanto era uno strumento che non è mai stato preso in considerazione. Nei due mesi di lockdown tutte le funzioni lavoravano da casa, a parte la produzione e la logistica, i cui operai erano sempre in presenza per dare una continuità al business. Vi era un team leader in presenza, a rotazione per supportare le funzioni presenti. Passata la pandemia, l'azienda ha deciso di creare dei team che si alternassero in presenza per non avere tutto il personale negli uffici.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

BNP non ha avuto grandi difficoltà nella gestione dello smart working nonostante fosse una modalità di lavoro che non era mai stata utilizzata prima. Il personale è stato gestito dall'HR Manager e dai capi ufficio per garantire la salute e sicurezza dei lavoratori. Ha coinvolto tutte le funzioni quindi Commerciale, Ufficio Tecnico, Acquisti e Amministrazione per un totale di circa 10 persone. Per organizzare il personale in modo flessibile sono stati creati dei team misti composti da circa tre persone di diverse funzioni che ruotavano negli uffici e alternavano i giorni in presenza a quelli in smart working in modo che il numero dei dipendenti fosse sempre contingentato. Ad esempio nel team tecnici c'era il team leader, un commerciale, un progettista e un altro tecnico, in modo che se vi fosse rischio contagio in una squadra, la funzione potesse comunque continuare grazie alla presenza di altri membri. Le principali difficoltà che l'azienda ha dovuto affrontare sono stati principalmente problemi dovuti alle connessioni domestiche dei dipendenti. Purtroppo, non tutti abitavano in zone totalmente coperte e connesse e di conseguenza questo incideva nell'operatività. Soprattutto i progettisti che dovevano lavorare con file di grandi dimensioni hanno avuto questo problema perché la connessione non garantiva la prestazione. A detta dell'HR Manager, la difficoltà maggiore dello smart working nelle aziende produttive è che non permette di anticipare l'errore. Per figure come i progettisti e i team leader, lavorare da casa non permette di vivere la realtà aziendale allo stesso modo, nonostante si possa essere in comunicazione per la maggior parte del tempo non si riesce a vedere lo stato dei materiali o se vi è un errore, è molto più difficile comprendere le dinamiche. Si sono create anche delle inefficienze, soprattutto per i progettisti che lavoravano a metà della velocità a causa dei limiti di connessione delle reti Internet, nonostante l'azienda abbia provato tutte le soluzioni e compagnie non è riuscita a risolvere il problema. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.15) di benefici e criticità dello smart working.

Tabella 3.15: I principali benefici e criticità dello smart working alla Bnp srl

SMART WORKING

PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance • Maggiore autonomia e responsabilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Lungaggini nella comunicazione • Difficoltà nell'allineamento delle attività • L'operatività è diminuita per alcune figure a causa di problematiche di rete

Per attivare lo smart working, BNP non ha avuto problemi di dotazione di pc portatili perché alcuni erano disponibili in azienda, altri sono stati acquistati e alcuni hanno utilizzato il proprio pc personale prestando attenzione alle fughe di dati e alla privacy. I progettisti si sono portati a casa la loro work station per poter continuare l'attività lavorativa in modo più agevole. La giornata lavorativa dello smart worker iniziava attraverso il collegamento al server aziendale con credenziali personali, non vi era una timbratura online ma il collaboratore segnava le ore lavorate manualmente. Essendo un'azienda composta da poche persone le relazioni erano basate totalmente sulla fiducia e non vi era un sistema di controllo. Il coordinamento avveniva principalmente attraverso riunioni in videochiamata che coinvolgevano il leader e il suo team per definire l'ordine del giorno e poi a fine giornata per monitorare, oppure le riunioni online potevano essere anche fra team leader per allinearsi. Nel caso in cui vi fossero attività con una finestra temporale ampia si fissava un giorno in cui contattarsi, per attività operative il leader monitorava l'avanzamento perché era presente in copia nella maggior parte delle mail. L'azienda aveva iniziato a implementare prima del Covid un sistema per obiettivi, a cui tutt'ora sta lavorando per perfezionarlo sempre di più. Esempi di obiettivi sono i costi di un progetto, la tempistica e le ore di lavoro dedicate. La difficoltà maggiore è proprio quella di definire obiettivi misurabili a monte. Hanno adottato questo sistema in quanto lavorano spesso per commesse e definire ai dipendenti degli obiettivi permette loro di organizzarsi, migliora l'engagement ed è di per sé stimolante. Gli obiettivi della singola persona vengono fissati mensilmente e il monitoraggio è funzionale al piano formativo, per comprendere eventuali lacune e colmarle con la formazione. Da quest'anno il collaboratore riceve semestralmente un premio, dopo che l'azienda ha valutato le performance e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi. Mentre gli obiettivi operativi dipendono dal progetto quindi le tempistiche possono variare. Per monitorare le ore di lavoro per ogni commessa, ogni progettista carica le ore lavorate nell'applicativo, che alla fine verranno confrontate con quelle a preventivo. Inoltre, vi è un "pannello" accessibile a tutti dove viene aggiornato lo stato di avanzamento del progetto. Tutti i dipendenti rispettavano il diritto alla disconnessione perché lavoravano negli stessi orari che avrebbe avuto in presenza, quindi la giornata lavorativa era 8-12 e 13-17. I collaboratori comunicavano costantemente durante tutta la giornata che terminava alle 17, se qualcuno non

rispettava gli orari era a conoscenza del fatto che non avrebbe avuto il supporto dei colleghi. L'HR Manager raccontava come non di rado è accaduto un disallineamento delle attività vista la presenza in remoto, però crede molto nella comunicazione e di conseguenza è bastata una chiamata per sistemare la questione. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.16) che propone un confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid.

Tabella 3.16: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid alla BNP srl

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione di persona	Solo online, con telefonate e videochiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate
Controllo	Supervisione diretta	Basato sulla fiducia

La percezione che hanno avuto i dipendenti inizialmente è stata una sensazione di entusiasmo per un nuovo modo di lavorare però poi questa ha lasciato spazio alla voglia di ritornare in azienda per poter interagire di persona e socializzare. È stata una modalità efficace per le figure commerciali e amministrative che hanno richiesto di poterlo alternare alla presenza in ufficio, anche per un risparmio di tempo e costi di spostamento. Generalmente, la percezione è stata positiva su aspetti come gli spostamenti, l'autogestione e la responsabilizzazione però, vista la continua interazione tra i dipendenti, molti di loro preferiscono tornare in presenza e utilizzare lo smart working soltanto 2 giorni alla settimana. Non vi sono state sensazioni generali di stress e ansia in quanto l'azienda non dispone di personale con figli piccoli ma di ragazzi giovani o genitori con figli adulti che si gestivano facilmente il loro tempo. La figura del progettista è stata quella che ne ha risentito di più a causa dell'operatività incostante, non dovuta all'organizzazione dell'azienda ma alle prestazioni della rete.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

I processi di digitalizzazione sono stati gestiti da personale esterno specializzato vista la piccola dimensione dell'impresa. Nonostante ciò, è stato implementato il collegamento VPN da remoto per poter accedere ai contenuti dei server aziendali, è stata rafforzata la linea Internet che a

livello aziendale non ha avuto problemi, ma a livello domestico sì. Per risolvere il problema velocemente, i dipendenti sono stati dotati di saponette wi-fi per migliorare le prestazioni, però dipendeva dalla copertura di rete della zona. Sono stati utilizzati molto i mezzi di comunicazione come mail, telefonate e videochiamate, l'applicazione di riunioni online adottata dall'azienda era Skype che è stata sfruttata parecchio.

Per quanto riguarda le pratiche riguardanti il personale, le assunzioni sono state fatte d'estate in presenza in orario extra-lavorativo per contingentare il numero di persone. Le attività di formazione sono state erogate totalmente a distanza attraverso dei webinar anche nel periodo Covid e riguardavano argomenti come project management, gestione dei processi, del tempo e utilizzo di particolari software. Ai percorsi formativi partecipano anche i team leader che fanno anche corsi dedicati per la gestione del team e sulla comunicazione. Ad ogni modo, il team leader è molto aperto al dialogo e accetta consigli e critiche dalla sua squadra, per poter costruire un rapporto collaborativo e trasparente.

Vista l'esperienza dello smart working BNP intende adottare lo smart working per quelle figure che riescono a svolgere le loro attività da remoto in modo agevole e intende farlo in modalità ibrida alternando 2 giorni in smart working e 3 in presenza. Continuerà a lavorare al sistema per obiettivi per definire tutti i parametri di misurazione sia qualitativi che quantitativi, cercando di migliorarlo quotidianamente. Viste le difficoltà operative dell'attività di progettazione, questa funzione verrà mantenuta sempre in presenza per evitare la frustrazione e le difficoltà dei dipendenti e conservarne la produttività. Lo smart working verrà offerto a tutti i dipendenti come strumento di work life balance, ad esclusione di produzione, logistica e progettisti, le cui mansioni sono operative.

La tecnologia è stata pervasiva anche nei processi riguardanti il cliente però la problematica, a detta dell'HR Manager, è una lentezza diffusa nello svolgimento delle attività a causa dell'utilizzo dello smart working da parte delle figure operative. I commerciali e i tecnici di BNP erano soliti spostarsi per lavoro e fare visita ai clienti per definire il progetto su misura e acquisire tutti i dati necessari alla produzione dell'attrezzatura, cosa che ora deve essere delegata al cliente con difficoltà. La comunicazione attraverso chiamate, mail e videochiamate è comunque più lenta e penalizza l'operatività delle attività.

Nell'azienda durante l'intervista si è evidenziato una propensione all'innovazione e alla modernità dei processi organizzativi e per questo non hanno riscontrato grosse difficoltà nell'implementare lo smart working. È una modalità di lavoro che ha riscosso pareri e

sensazioni positive e per questo l'azienda sta cercando costantemente di migliorarne la struttura. BNP ha una mentalità moderna e flessibile e i suoi collaboratori sono propensi all'apprendimento e al miglioramento costante, grazie ad un organico perlopiù giovane. Nonostante le piccole dimensioni è un'azienda che ha saputo contrastare le difficoltà e organizzarsi in tempi rapidi e grazie a questa esperienza hanno compreso come lo smart working possa assecondare le necessità di molte persone, per questo lo adotteranno in modalità ibrida alternata. Dall'esperienza negativa di alcune pratiche hanno compreso quali figure mantengono inalterata la produttività anche lavorando da remoto e per quali invece risulta complesso. L'azienda ha una grande attenzione alle esigenze del personale e al suo benessere e grazie all'innovazione diffusa ai vari livelli riescono a presentarsi come un'azienda piccola ma ben strutturata e all'avanguardia.

3.11 GRAFICA VENETA S.P.A.

Grafica Veneta nasce i primi anni Sessanta dall'ingegno di due fratelli Rino e Sergio Franceschi che creano un laboratorio di pre-stampa a Loreggia, nel padovano. I fratelli Franceschi diventano stampatori nel 1982, ma pochi anni dopo nel 1988 morì Rino Franceschi e a subentrare nell'azienda fu suo figlio Fabio. Il ragazzo appena diciannovenne è riuscito a passare da una stamperia familiare a quella che ora è la più grande impresa produttrice di libri in Italia. Fabio Franceschi è ora Presidente e Amministratore Unico della società. Grafica Veneta oggi è un centro tipografico di grandissime dimensioni che realizza stampati di qualsiasi tipologia avvalendosi delle tecnologie più avanzate, così come per la rapidità di consegna. L'azienda è in grado di soddisfare le richieste di qualsiasi cliente, dall'università al grande gruppo editoriale grazie alla loro flessibilità e prontezza nel rispondere alle esigenze del cliente. I principali processi di Grafica Veneta si sostanziano in servizi di stampa off-set, stampa digitale, legatoria e grazie alla divisione H24 Instant Book è in grado di stampare, confezionare e consegnare al cliente volumi per una tiratura fino a 10.000 copie. Grafica Veneta è stata definita "la tipografia del mondo" in quanto è specializzata nella stampa di libri, cataloghi, riviste che vengono distribuiti in Europa, America, Africa e Asia. La presenza anche nel settore dell'editoria scolastica le ha permesso di acquisire commesse da Spagna, Francia, Irlanda, Olanda e Inghilterra per la stampa di testi scolastici, potenziando la quota di mercato nel settore. Grafica Veneta ha sede a Trebaseleghe, in provincia di Padova dove nello stabilimento produttivo di circa 100mila metri quadrati e totalmente carbon free vi lavorano attualmente 326 dipendenti producendo un fatturato di 62 milioni di euro (dato di dicembre 2020).

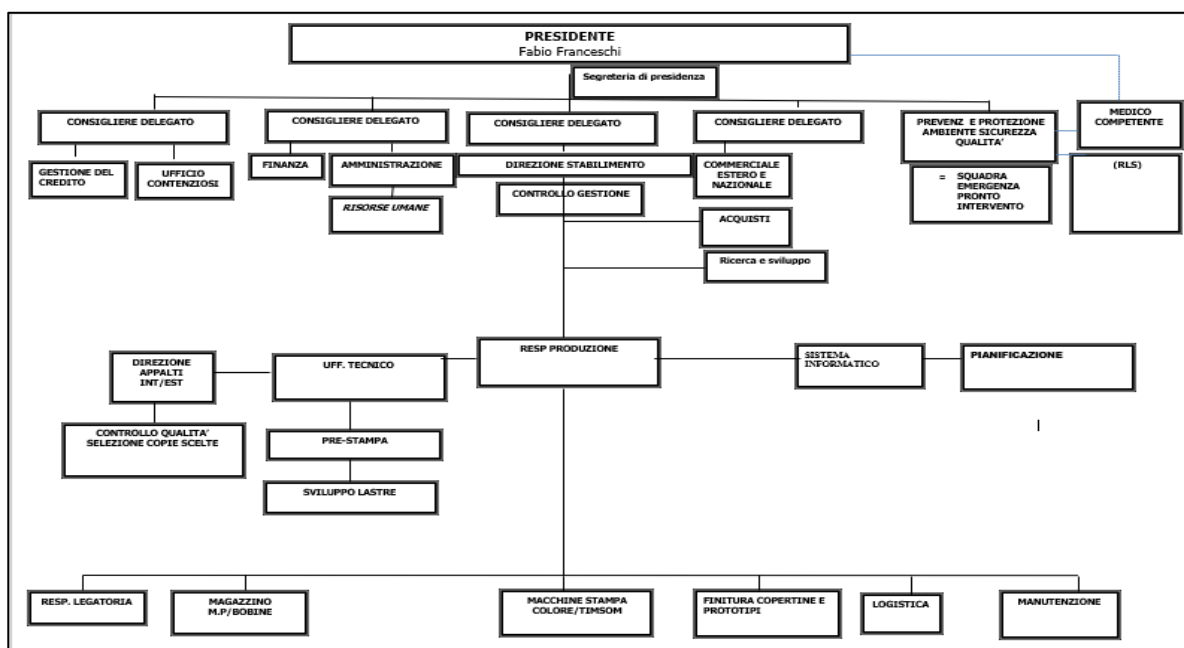
L'azienda è riuscita a stampare 200 milioni di copie nel 2020 e a marzo 2021 ha acquistato la quota di maggioranza (80%) della Lake Book Manufacturing Inc., storica azienda attiva nella produzione di libri e leader nel mercato americano con l'obiettivo di stampare 500 milioni di copie nel 2021. Grafica Veneta è attualmente uno dei più grandi player a livello nazionale ed europeo e condivide con Lake Book Manufacturing la stessa filosofia e visione: una grande passione per quello che fanno, l'attenzione al cliente, la cura dei dettagli e la flessibilità.

Tra le stampe più prestigiose di Grafica Veneta vi è stata quella della saga di Harry Potter scritta da J.K. Rowling e del libro di Barack Obama, uscito lo scorso anno.

L'azienda ha voluto dare un aiuto concreto durante la pandemia e ha dedicato parte degli spazi produttivi aziendali alla produzione delle mascherine chirurgiche, vista la scarsità dello scorso anno, riuscendo a produrne 300 milioni certificate e conformi agli standard UE.

Di seguito l'organigramma aziendale (Figura 3.8) che si sostanzia in una struttura funzionale con a capo il Presidente e i consiglieri delegati e poi le funzioni. Tale struttura si ripete anche per il reparto produttivo.

Figura 3.8: Organigramma aziendale Grafica Veneta s.p.a.



Fonte: Grafica Veneta s.p.a.

Grafica Veneta ha iniziato a regolamentare lo smart working da gennaio 2020 in previsione del lockdown che sarebbe avvenuto due mesi dopo. Non era mai stato utilizzato prima e ha coinvolto tutti gli uffici che si turnavano per contingentare il numero di persone in presenza.

Passata l'emergenza, quasi la totalità dei dipendenti è ritornata, a parte i soggetti deboli e il lavoro agile viene utilizzato da chi lo richiede esplicitamente.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Lo smart working, se così può essere definito perché a detta del Responsabile del Personale è più un "portarsi a casa il lavoro", ha coinvolto l'Ufficio Acquisti, l'Ufficio Preventivazione, l'Ufficio Tecnico, l'Amministrazione e la Pre-stampa. Da marzo 2020 l'azienda ha creato dei turni che suddividevano l'ufficio in gruppi da 3 persone e ogni settimana un gruppo svolgeva l'attività lavorativa in smart working e gli altri erano in ufficio con i distanziamenti adeguati e le opportune misure di sicurezza. L'utilizzo di tale modalità di lavoro era stato previsto nel regolamento che avevano stilato per contrastare la diffusione del virus. Per facilitare il lavoro agile l'azienda ha acquistato i pc portatili a tutti i dipendenti ed è stato implementato il collegamento VPN da remoto in modo che potessero collegarsi al server aziendale centralizzato attraverso password personali. Vista la preponderanza dei dipendenti nella parte produttiva (circa 250 contro gli 80 degli uffici), l'azienda non ha sentito la necessità di strutturare un sistema di smart working in quanto i dipendenti si turnavano ed è stato svolto per il periodo minimo necessario, poi quando si è potuto i dipendenti sono ritornati tutti. Lo smart workers rispettava l'orario di lavoro aziendale 8-12 e 14-18 e segnava le ore di lavoro svolte manualmente su un foglio che avrebbe consegnato al responsabile appena tornava in presenza. Non vi era un sistema di controllo ma il rapporto era totalmente basato sulla fiducia, a detta del Responsabile del Personale non vi era la possibilità di mettere in discussione l'operatività dei dipendenti tanta era la fiducia in loro riposta. Sono accaduti casi in cui il dipendente dovesse scollegarsi prima da lavoro per motivi personali, e lo faceva semplicemente mandando una mail al capo ufficio per comunicarglielo. Il coordinamento era molto basilare e avveniva attraverso mail, chiamate e videochiamate, ogni dipendente era a conoscenza dei compiti che doveva svolgere ed era autonomo e responsabilizzato. L'azienda dispone di un sistema di obiettivi di produttività per la funzione produzione, mentre l'ufficio tecnico ha degli obiettivi di commessa semestrali, da questo sistema sono esclusi gli altri uffici. Le riunioni venivano svolte perlopiù con persone esterne come, ad esempio, le dirigenze della Lake Book Manufacturing Inc. ma non tra persone dello stesso ufficio che preferivano le chiamate. Di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 3.17) dei benefici e delle criticità dello smart working.

Tabella 3.17: I principali benefici e criticità dello smart working in Grafica Veneta spa

SMART WORKING

PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Migliore responsabilizzazione • Sviluppo di competenze digitali 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo basato perlopiù sulla fiducia • Lungaggini nella comunicazione • Mancanza di socialità

Il Responsabile del Personale ha voluto sottolineare come nonostante l'impresa sia di grandi dimensioni in realtà abbia mantenuto la semplicità di un'impresa familiare, creando con i dipendenti un ambiente di totale fiducia e per questo le pratiche lavorative sono rimaste basilari. A tal proposito, non ha avuto nessuna struttura particolare se non quella in cui il dipendente si portava a casa il pc e vi lavorava. Non vi sono stati problemi di connessione in quanto i lavoratori provenivano da paesi limitrofi e la zona ha una buona copertura di rete e tutti rispettavano il diritto alla disconnessione. Di seguito, una tabella (Tabella 3.18) che evidenzia alcuni fattori nell'era pre-Covid e durante.

Tabella 3.18: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid nella Grafica Veneta spa

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione di persona	Online con telefonate e video chiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate
Controllo	Supervisione diretta	Basato sulla fiducia

La percezione che hanno avuto i dipendenti è stata generalmente negativa a causa delle molteplici interferenze familiari e la complessità nel trovare un equilibrio tra vita lavorativa e privata. Lo stress e la tensione erano maggiori nei genitori con figli piccoli o in DAD che richiedevano esplicitamente di poter ritornare in azienda perché lavorare da casa era insostenibile. Qualcuno lo ha visto anche come un ottimo strumento di work life balance e autogestione, però la presenza in ufficio era preferita dalla maggior parte dei dipendenti. Nonostante queste difficoltà, l'azienda ha chiesto ai dipendenti di essere resilienti per la temporaneità della situazione.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'azienda non ha un'unità organizzativa interna che presidi i processi di digitalizzazione ma soltanto un tecnico per le emergenze. Il supporto per l'abilitazione allo smart working è stato dato da tecnici esterni che hanno configurato tutti i pc portatili e implementato il collegamento VPN. Sono state installate le applicazioni necessarie e anche Skype per le videochiamate. Recentemente è stata allestita una sala riunioni all'interno dell'azienda con un mega schermo dove si svolgono le riunioni con i clienti o con il personale dell'Ufficio commerciale. Una novità tecnologica introdotta è la digitalizzazione degli audit, ovvero delle verifiche ispettive che possono riguardare prodotti o servizi, processi aziendali, programmi o sistemi. L'azienda redige il bilancio di sostenibilità e ha una responsabilità sociale d'impresa, di conseguenza è soggetta ad audit periodici che se prima della pandemia si svolgevano in presenza dagli ispettori, ora vengono fatte attraverso una videochiamata in cui gli ispettori controllano e verificano. Di seguito, redigono la pratica allegando immagini acquisite dalla videochiamata o da un video supplementare.

Le tecnologie digitali non hanno influenzato le pratiche inerenti al personale, infatti tutte le assunzioni sono state fatte attraverso colloqui in presenza perlopiù nel periodo estivo mentre i corsi di formazione erano stati sospesi. L'azienda sta riprendendo la formazione ora perché intende erogarla in presenza e a tal proposito ha allestito una stanza in cui vi sono un centinaio di sedie dove i dipendenti possono accomodarsi con le dovute distanze e precauzioni.

L'azienda passata l'emergenza, non intende adottare in modalità ibrida lo smart working, se non limitatamente per quei soggetti fisicamente più deboli, la cui presenza in azienda potrebbe essere un rischio per la loro salute o per chi esplicitamente lo richiede. Questo perché la maggior parte delle persone ha dimostrato la volontà di tornare in ufficio e l'azienda ha accolto questa richiesta con grande attenzione alla salute del lavoratore, in quanto è stata istituita anche una sala tamponi, e flessibilità. Grafica Veneta non ha riscontrato, nonostante la mancanza di strutturazione dello smart working, nessuna problematica e se ci fosse stata è molto aperta al confronto e al dialogo, grazie ad un rapporto di fiducia, trasparenza e volontà di assecondare le richieste del personale, ponendo al centro la persona e il suo benessere fisico e psichico.

Per poter gestire agevolmente il rapporto coi clienti e i fornitori era stata definita ancora a febbraio, per ogni funzione una lista di soggetti che erano considerati strategici e che quindi avrebbero potuto accedere ai locali aziendali in sicurezza. Il termine strategico è sinonimo di prioritario e comprendeva tutti quegli interventi che se non sarebbero stati eseguiti avrebbero portato a conseguenze negative nell'organizzazione, ad esempio l'elettricista che fa manutenzione è strategico. I clienti erano definiti a prescindere strategici e quindi se volevano

visionare il processo di stampa del libro commissionato potevano accedere in azienda. Tutti i clienti che volevano accedere al processo produttivo entravano previo tampone. A risentirne di questo sistema implementato da Grafica Veneta sono tutti quei soggetti che proponevano nuovi prodotti o servizi, come ad esempio i rappresentanti.

L'azienda ha evidenziato durante l'intervista, più che grandi difficoltà, proprio una sorta di disinteresse per lo smart working, se non per il periodo minimo indispensabile a superare la criticità pandemica. Grafica Veneta pone al centro il benessere fisico e psichico del collaboratore, essendo stata impegnata in prima linea durante la pandemia per contrastare il virus. È un'azienda di grandi dimensioni ma manca di fatto di una struttura e di una propensione all'innovazione e alla modernità. È ancora molto tradizionalista sotto molti aspetti e di questo aspetto ne fa un punto di forza. Ai dipendenti viene concessa massima flessibilità e autogestione, sia in presenza che da remoto. In questo caso l'implementazione dello smart working non è avvenuta proprio a causa di una mentalità artigiana e tradizionale che è diffusa. Nonostante sia proiettata a livello internazionale, non vuole adottare le complessità e le formalità di un'un'impresa multinazionale, quale è dopo l'acquisizione americana, ma vuole mantenere questa semplicità che per Grafica Veneta è il fattore che li guida verso il successo.

3.12 FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A.

Fila acronimo di Fabbrica Italiana Lucidi ed Affini, venne fondata nel 1943 ad opera dei gemelli Guido e Pietro Pettenon con un'idea ben chiara ovvero la produzione di lucido per calzature, cere e detersivi domestici. In pochi anni, l'azienda divenne il punto di riferimento in Italia per la produzione di lucido per scarpe di alta qualità, scelta anche dall'esercito italiano. Negli anni 70' Fila, grazie all'intuizione di Beniamino, l'attuale presidente e della sorella Adriana, è riuscita a dare una svolta e passare dai prodotti per la detergenza domestica ai prodotti professionali per la protezione delle superfici. Proprio in questi anni, Fila pubblica la prima campagna stampa in collaborazione con Sannini, produttore di pavimenti in cotto. Attualmente Fila produce prodotti per la pulizia come detersivi e smacchiatori, per la protezione come olii, idrorepellenti, antimacchia, protettivi antisporco, protezione da muffe e per la finitura come cere liquide e in pasta e polish. L'azienda è inoltre specializzata nella consulenza tecnica e commerciale e nella fornitura di sistemi per il trattamento, la protezione e manutenzione di tutte le superfici come marmo, granito, pietre naturali, cotto, legno, ceramica, klinker e gres porcellanato. Ad oggi, Fila è un'azienda globale che riesce a combinare i valori tradizionali di

un'azienda a conduzione familiare con lo sviluppo di prodotti innovativi. L'azienda ha sede a San Martino di Lupari, in provincia di Padova, dove nello stabilimento produttivo lavorano 76 dipendenti producendo un fatturato di oltre 20 milioni (dato di dicembre 2020).

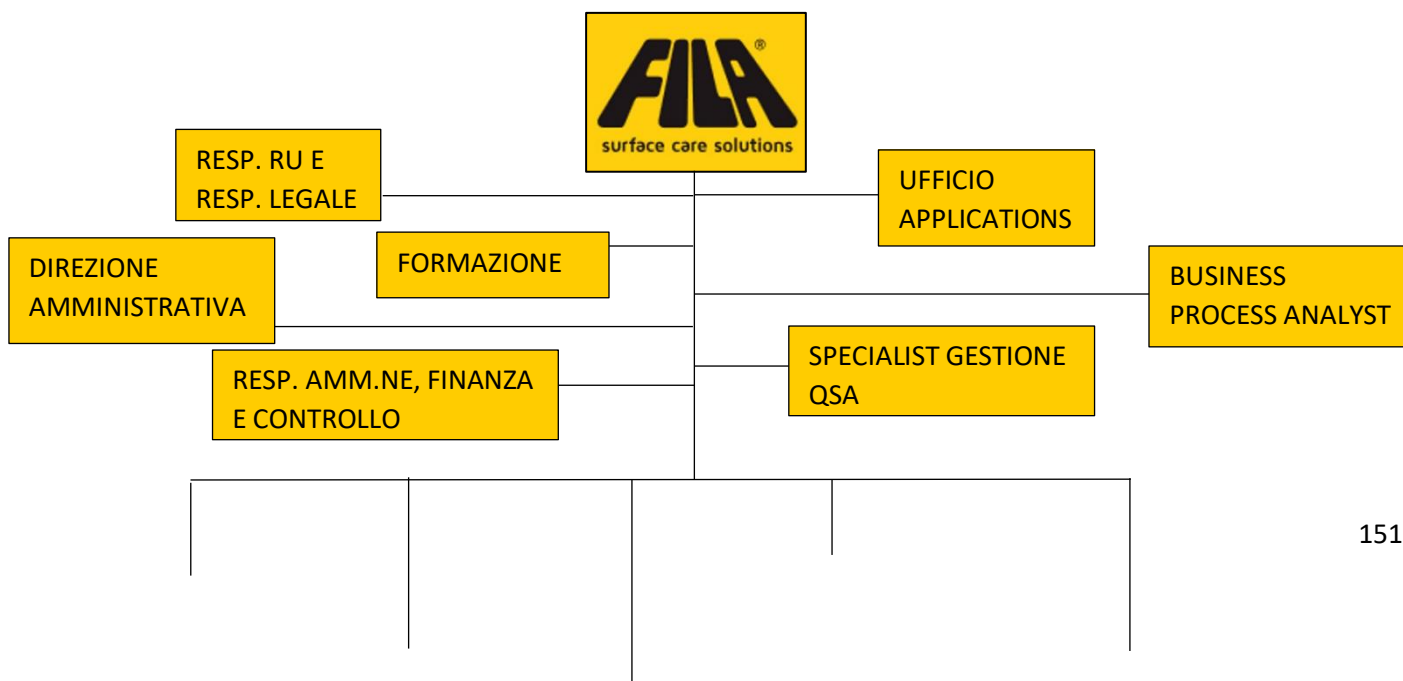
Dalla combinazione della sede produttiva italiana e delle sue sei filiali commerciali a Dubai, Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti, l'azienda è leader di mercato nelle soluzioni per la cura delle superfici e i suoi prodotti vengono venduti in più di 100 paesi in tutto il mondo. Fila ha anche un centro di sperimentazione e ricerca nel distretto ceramico di Sassuolo, a Fiorano Modenese.

L'organizzazione strategica e commerciale di Fila Group è organizzata in tre divisioni (Fila Trade Division, Fila Project Division e Fila Tech Division) che operano in modo contemporaneo e sinergico in tutti i mercati internazionali.

La loro mission è quella di rafforzare l'immagine di partner tecnico internazionale in grado di sostenere tutti i clienti con una vasta rete di assistenza, programmi di formazione, importanti investimenti in ricerca e sviluppo uniti a un forte impegno verso l'innovazione e la sostenibilità ambientale. La vision è quella di prendersi cura delle superfici per portare benessere ed equilibrio negli ambienti e negli spazi pieni di vita, con metodi e prodotti innovativi e sostenibili. I loro valori sono da sempre Integrità, Fiducia, Rispetto, Umiltà che si sviluppano anche nel credere nelle persone, nella formazione e crescita personale, nella forza del gruppo e nel dare centralità al cliente.

Di seguito l'organigramma aziendale (Figura 3.9) che si sostanzia in una struttura funzionale con a capo la Direzione, sotto gli organi di staff e poi tutte le funzioni aziendali.

Figura 3.9: Organigramma aziendale Fila Industria Chimica s.p.a





Fonte: Rielaborazione di dati aziendali

Fila ha iniziato ad utilizzare lo smart working massivo all'inizio della pandemia, però c'era qualche dipendente che da contratto già lo utilizzava coerentemente alla mansione svolta e anche tutte le figure commerciali ne usufruivano al momento del bisogno. Questa modalità di lavoro è stata estesa anche agli apprendisti, dovendo affrontare qualche problema in più in termini gestionali. Da giugno poi l'azienda ha definito dei turni proprio per utilizzare il lavoro agile in modalità ibrida.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Fila non ha avuto grosse criticità nell'affrontare lo smart working grazie anche all'implementazione precedente alla pandemia. È riuscita a reperire in tempi brevi la strumentazione necessaria, quindi i pc portatili a tutti gli smart workers e ha attivato la connessione VPN da remoto affinché tutti i dipendenti si connettessero al server centrale e lavorassero da casa. La difficoltà maggiore è stata il cambiamento repentino da un lavoro totalmente in presenza ad uno smart working totale con i limiti e le problematiche che si sarebbero presentate. Tutte le funzioni erano coinvolte e contavano all'incirca 50 dipendenti mentre produzione e logistica hanno sempre continuato a lavorare in presenza. Sono stati utilizzati anche gli strumenti predisposti dal Governo come la Cassa Integrazione. L'azienda da giugno 2020 ha poi organizzato lo smart working con dei turni che contavano il 50% delle persone presenti nei diversi uffici alternando così la presenza fisica al lavoro da remoto. Il tutto veniva gestito attraverso un foglio Excel condiviso e ciascun responsabile d'ufficio si accordava con i propri collaboratori per la gestione dei turni. L'amministrazione di questo sistema è avvenuta in maniera ordinata cercando di assecondare le esigenze di ogni persona. La giornata lavorativa dello smart workers rispettava gli orari che c'erano in presenza e le ore lavorate venivano rilevate attraverso un foglio Excel dal responsabile di ogni funzione. Il diritto alla disconnessione veniva rispettato per la maggior parte dei collaboratori però qualche volta è

capitato di sconfinare l'orario di lavoro per rispondere alle mail. Di seguito, una tabella riassuntiva (Tabella 3.19) dei benefici e delle criticità dello smart working.

Tabella 3.19: I principali benefici e criticità dello smart working in Fila Industria Chimica spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance per alcuni soggetti • Migliore organizzazione del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Confini labili tra vita lavorativa e privata • Mancanza di socialità • Gestione difficoltosa nel caso di neoassunti • Mancanza di spazi domestici adeguati

Non vi era un sistema di controllo ma le persone erano per la maggior parte autonome e responsabilizzate e tutto si basava sulla relazione di fiducia, per questo Fila non ha sentito la necessità di monitorare l'attività lavorativa dei dipendenti perché l'impegno era diffuso. La comunicazione era frequente, diffusa e trasparente, ogni leader gestiva il proprio team e accoglieva consigli dai propri collaboratori per migliorare. Oltre a ciò, era presente un sistema di MBO per i quadri, i responsabili di funzione, R&D e l'assistenza tecnica. Gli obiettivi possono essere qualitativi o quantitativi e vengono definiti annualmente mentre la performance appraisal ovvero la valutazione della performance avviene prima di erogare il premio. I commerciali hanno obiettivi di fatturato, la Ricerca e Sviluppo ha obiettivi che riguardano la formulazione di prodotti o il regolatorio, questi sono obiettivi quantitativi. Per quanto riguarda gli obiettivi qualitativi è stato più difficile definirli però è stata valorizzata molto anche l'attività dei responsabili di funzione e l'attenzione che hanno posto al loro team. La produttività è aumentata sia positivamente perché Fila è riuscita ad introdurre nel mercato due nuovi prodotti, ma anche negativamente perché durante il lockdown i dipendenti lavoravano anche più del dovuto, causa del fatto che erano confinati in casa.

Settimanalmente venivano fatte delle riunioni online tra la Direzione e i capi ufficio per fare un check della situazione e programmare la settimana e poi a loro volta i responsabili le facevano con i loro collaboratori attraverso Google Meet. Oltre alle riunioni settimanali, c'erano anche riunioni giornaliere o a inizio o a fine giornata, che variavano dai 10 ai 30 minuti per allinearsi o fare un check delle attività svolte. Il coordinamento e l'allineamento delle attività avviene attraverso mail, telefonate e molte videochiamate per potersi confrontare faccia a faccia. La HR Assistant ha evidenziato tra le difficoltà da lei incontrate, la mancata condivisione delle informazioni o degli impegni lavorativi tra responsabili e collaboratori che non permettevano di poter contattare la persona in ogni momento perché impegnata in altre videocall. Quindi le è

capitato di dover posticipare delle attività che magari erano urgenti perché necessitava dell'approvazione della sua Responsabile, momentaneamente impegnata. Di conseguenza, quando accadeva questo, lei procedeva fino a dove era in grado di muoversi con sicurezza e poi passava ad un'altra attività. Questa tipologia di problema non permette di concludere tutte le attività, come di solito avveniva, ma di doverle completare in un secondo momento, anche se prioritarie. Di seguito, una tabella (Tabella 3.20) che riassume alcuni fattori nell'era pre e durante il Covid.

Tabella 3.20: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid alla Fila Industria Chimica spa

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione di persona	Online con mail, telefonate e videochiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate
Controllo	Supervisione diretta	Sistema di MBO e monitoraggio costante

La percezione che hanno avuto i dipendenti è stata totalmente positiva, il 99% delle persone è stata soddisfatta dello smart working. L'azienda ne è a conoscenza grazie ad un questionario che Fila ha mandato a tutti gli smart workers per capire se implementarlo in un futuro. Tutti erano concordi nell'adottarlo in modalità ibrida con tre giorni in presenza e due in smart working. Non sono mancate situazioni di stress e ansia, soprattutto per chi aveva figli piccoli ma vi è stata molta comprensione reciproca e diffusa, nel caso in cui vi fossero interruzioni familiari. L'azienda, tra l'altro, ha permesso ai dipendenti di partecipare ad incontri di yoga online dove venivano svolti esercizi di rilassamento e respirazione funzionali ad allentare lo stress e la tensione. Erano estesi a tutta l'azienda ed era anche un momento di ritrovo con colleghi di altre funzioni. L'HR Assistant, mi ha anche raccontato che alla fine di una riunione con la sua Responsabile e la collega, si sono scambiate alcuni consigli sulla gestione dei figli.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

A presidiare i processi di digitalizzazione e abilitare tutta la strumentazione necessaria affinché i lavoratori potessero svolgere la propria attività lavorativa da casa sono stati l'Application Manager e il Business Process Analyst che si occupano della parte software, modifiche ai gestionali, agli applicativi o ai dati aziendali. Mentre per tutta la parte hardware, l'azienda si affida a dei tecnici esterni che gli hanno fornito assistenza completa per abilitare i pc portatili e fare la connessione VPN da remoto. Ogni dipendente aveva una saponetta wi-fi per la connessione Internet per evitare che vi fossero problematiche di rete. Fila ha sempre puntato molto sulla digitalizzazione ed ha adottato un gestionale di Oracle molto potente; era molto preparata da questo punto di vista, infatti non sono stati attuati cambiamenti rilevanti. È stata potenziata la connessione di rete e installate le applicazioni per la comunicazione come ad esempio Zoom e Google Meet. La tecnologia è stata pervasiva anche nelle tecniche riguardanti il personale in quanto gli annunci di lavoro vengono pubblicati online attraverso LinkedIn, le assunzioni sono state fatte perlopiù online anche se qualcuna in presenza. La formazione è stata erogata online attraverso la piattaforma Udemy a tutti i dipendenti, i quali potevano autonomamente scegliere i corsi da seguire tra una scelta di 5500 corsi, non solo per sé ma anche per la famiglia. L'azienda ha definito un percorso formativo ovvero dei corsi obbligatori per ogni funzione aziendale e poi il dipendente ne poteva scegliere altri in autonomia. Nel caso di lavoratori nell'ambito produttivo, chi non era interessato a svolgere corsi poteva farli usufruire ai propri familiari, come una sorta di benefit.

Tra gli interventi che Fila intende intraprendere vi è l'adozione dello smart working in modalità ibrida vista la soddisfazione complessiva dei dipendenti e il miglioramento continuo del processo di digitalizzazione. Poi intende erogare in modo costante la formazione online attraverso webinar in modo che ogni dipendente possa scegliere autonomamente le tematiche da approfondire. L'azienda vuole continuare a mettere la persona e il suo benessere al primo posto e a tal proposito amplierà l'offerta formativa e i benefici ai dipendenti.

Grazie alla tecnologia l'azienda è riuscita a trasferire online la propria academy nella quale accoglievano tutti i clienti che dovevano fare dei corsi per l'applicazione dei loro prodotti. Ora vi sono dei webinar tenuti dai collaboratori di Fila che forniscono assistenza tecnica e supporto anche da remoto, è uno strumento molto utilizzato al momento. I rapporti con i clienti sono stati mantenuti attraverso mail, telefonate e videochiamate nonostante i trasferimenti fossero stati bloccati.

Nell'azienda si è evidenziato durante l'intervista, una grande facilità nel proporre la logica dello smart working grazie ad una gestione ordinata e attenta alle esigenze del dipendente. Fila ha voluto anche capire la percezione dei propri collaboratori prima di introdurre questa modalità di lavoro grazie ad un feedback. Era molto attenta alla salute e al benessere della persona promuovendo iniziative volte ad allentare lo stress e a mantenere la socialità. L'azienda ha una mentalità moderna e flessibile, aperta alla comunicazione e al dialogo e accetta consigli per poter migliorare continuamente vista la complessità e l'incertezza della situazione. È riuscita a mantenere l'engagement dei dipendenti proprio grazie a queste iniziative e anche alla comprensione che vi era nei confronti di lavoratori con figli, ovvero la maggior parte. L'azienda è anche molto avanzata a livello digitale e tecnologico e questo è stato sicuramente di ausilio ad implementare lo smart working, che a detta di tutti deve essere utilizzato anche nel post-pandemia.

3.13 UNOX S.P.A.

Unox è una società italiana specializzata nella produzione di forni professionali per il mercato business to business. L'azienda è nata nel 1990 ad opera di Enrico Franzolin come azienda di piccoli forni professionali artigianali che permettevano di cuocere i prodotti alimentari senza prima scongelarli. Grazie alla tecnologia a ventole multiple, l'azienda riesce ad affermarsi subito come leader del mercato. Con l'introduzione di nuovi modelli e nuove tecnologie di forni professionali, l'azienda si espande nel mercato europeo e internazionale in poco tempo. Già negli anni 2000 Unox inizia ad adottare la filosofia della Lean Manufacturing per poter aumentare la qualità del prodotto e al tempo stesso ridurre i tempi di consegna e i costi di produzione. L'azienda inizia quindi ad investire, già in quegli anni, nei migliori strumenti di prototipazione e progettazione. Inoltre, Unox controlla circa l'80% del processo manifatturiero, anche attraverso la creazione di spin off aziendali ovvero delle aziende interne al gruppo che si occupano di produrre e fornire componenti dei forni. Metex fornisce ad Unox tutte le parti in acciaio inox che rappresentano la parte meccanica mentre Valex fornisce tutte le schede elettroniche, si occupa della loro programmazione e gestisce quella che è "l'intelligenza" del forno. Detix invece si occupa della produzione di detersivi specifici per la pulizia e il lavaggio automatico dei forni. Il processo di lean thinking è stato supportato da una società di consulenza facente parte del gruppo. Unox è un'azienda in continua espansione che con il passare degli anni ha affermato sempre di più la sua presenza del mercato mondiale, divenendo leader nella produzione di forni professionali per la ristorazione, panificazione e pasticceria. La produzione viene estesa anche ai forni domestici permettendo all'azienda non solo di inserirsi

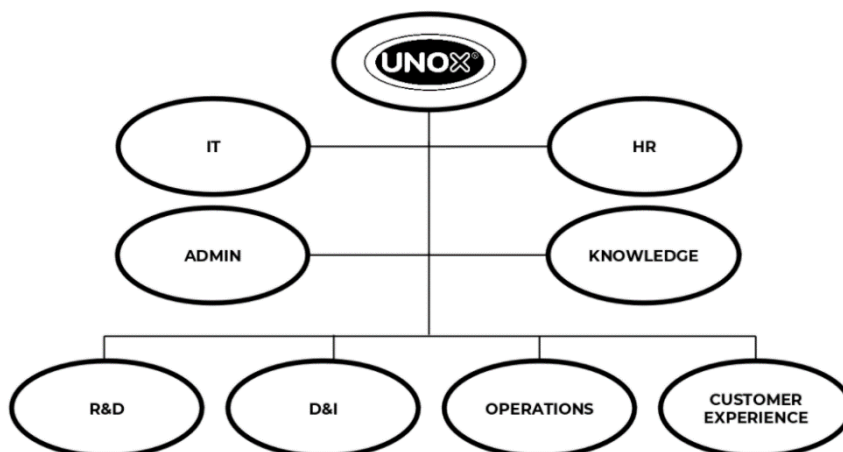
in un nuovo mercato ma in una nuova categoria di prodotto. In questo modo l'azienda riesce a soddisfare le esigenze di coloro i quali ricercano l'eccellenza, combinando le tecnologie, la professionalità e le performance di un forno professionale ma in un forno domestico multifunzione. Unox è presente direttamente con propri uffici e filiali commerciali in 34 paesi nel mondo e i loro prodotti vengono distribuiti in più di 130 paesi.

Unox s.p.a. ha sede a Cadoneghe, in provincia di Padova nella quale conta 220 dipendenti e il fatturato è di 135 milioni di euro (dato di dicembre 2020).

La mission dell'azienda è quella di fornire forni intelligenti con tecnologie innovative, abbinata anche all'intelligenza artificiale, per supportare l'imprenditore della ristorazione nella quotidiana sfida di costruire successo attraverso la propria impresa. I valori che guidano Unox dal 1990 ad oggi, dopo oltre 30 anni si sostanziano in efficienza, ottimizzazione e perseveranza.

Di seguito, l'organigramma aziendale (Figura 3.10) che si sostanzia in una struttura funzionale, con a capo la Direzione, gli organi di staff ed infine le funzioni aziendali.

Figura 3.10: Organigramma aziendale di Unox s.p.a



Dati: Unox s.p.a

Unox non aveva mai utilizzato lo smart working prima della pandemia ma aveva soltanto iniziato a fare delle prove di lavoro agile a turno per tutti i team aziendali, quando si erano verificati i primi segnali di quanto sarebbe successo di lì a poco. Questo era stato fatto per poter comprendere eventuali difficoltà prima che fosse troppo tardi risolverle. Non appena si è potuto comunque quasi la totalità dei dipendenti è tornata in presenza.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Unox non ha avuto grosse difficoltà nell'affrontare lo smart working grazie anche alle prove fatte precedentemente per risolvere eventuali criticità. Innanzitutto, sono riusciti ad approvvigionarsi per tempo della strumentazione necessaria garantendo pc portatili, cuffie e cellulari a tutti i dipendenti per poter continuare le attività quotidiane in modo agevole anche da remoto. Tutte le funzioni avevano attività compatibili per essere svolte anche da remoto, quindi lo smart working è stato esteso a circa il 90% dei dipendenti tranne la produzione e la logistica che sono continuate in presenza. Alcune persone che ricoprivano determinati ruoli, come ad esempio chi faceva test di cottura sui forni o i tecnici che facevano assistenza erano presenti a turni, in questo modo veniva contingentato il numero di persone in azienda. Oltre a questo, molti dipendenti hanno usufruito delle ferie e dei permessi accumulati prima di utilizzare la Cassa Integrazione e lo smart working. Un'altra criticità era quella di riuscire a trasmettere a tutto il team di Unox informazioni chiare, complete e tempestive nonostante il periodo che si stava vivendo fosse dominato da cambiamenti continui e grande incertezza. Di conseguenza l'azienda ha cercato di definire delle linee guida per le diverse funzioni, per quanto fosse possibile. È stato poi difficile dare una continuità a quelle attività che richiedevano un confronto continuo con i colleghi o con membri del proprio team, ma l'azienda è riuscita a mantenere un contatto continuo, grazie all'ausilio della strumentazione tecnologica come e-mail, chiamate e videochiamate. Oltre a questo, l'azienda ha notato come fosse complesso riuscire a mantenere un equilibrio casa-lavoro per tutti quei dipendenti che avevano figli e dovevano comunque lavorare da remoto. Ad ogni modo, Unox si interfacciava con un nuovo modo di lavorare e nuove tecnologie, per questo ha voluto agire per tempo aggiornando i manager dell'azienda sulla situazione globale e sulle misure da adottare per il contenimento dell'emergenza sanitaria. Questo è avvenuto grazie anche alla presenza di stabilimenti in Asia e di contatti continui con i colleghi della sede asiatica. Avendo ricevuto queste informazioni con anticipo, ha sfruttato le competenze chimiche di Detix per iniziare a produrre gel igienizzante e spray per disinfettare, allora introvabili che continuano ad utilizzare tutt'ora. Di seguito una tabella (Tabella 3.21) dei benefici e delle criticità dello smart working.

Figura 3.21: Principali benefici e criticità dello smart working in Unox spa

SMART WORKING	
PRINCIPALI BENEFICI	PRINCIPALI CRITICITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • Risparmio di tempi e costi di spostamento • Miglioramento del work life balance per alcuni soggetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di socialità • Mancanza di interazione che non permette di crescere a livello personale

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Migliore comunicazione anche con dipendenti in sedi estere | |
|--|--|

La giornata in smart working iniziava con una timbratura online, già presente prima della pandemia e i dipendenti si organizzavano autonomamente la giornata lavorativa rispettando il diritto alla disconnessione. Tutte le ore lavorate in smart working ed eventuali straordinari, che dovevano essere motivati, venivano caricati in un apposito software a cui accedeva l'ufficio HR. L'HR Assistant ha riferito che l'azienda utilizza anche un software per monitorare l'attività al pc degli smart workers appoggiandosi a Microsoft Teams, in grado di vedere l'attività o l'inattività del dipendente senza cadere nella sfera del controllo. Unox già prima della pandemia aveva un sistema di MBO per diversi ruoli aziendali, i cui confini temporali variano a seconda della mansione, ad esempio una figura commerciale avrà obiettivi annuali da raggiungere mentre altre figure hanno obiettivi semestrali o biennali. Il monitoraggio e la valutazione delle performance attraverso i KPI (Key Performance Indicator) coinvolge la totalità delle figure aziendali. Inoltre ad ogni responsabile è stata delegata la gestione del proprio team col quale si teneva in contatto costantemente attraverso chiamate e messaggi di Microsoft Teams. Di norma però ogni leader monitorava l'avanzamento delle attività e si allineava al proprio team attraverso delle riunioni settimanali o mensili definite "Touch Time". Di seguito, una tabella (Tabella 3.22) che confronta alcuni fattori nell'era pre e durante il Covid.

Tabella 3.22: Confronto di alcuni fattori nell'era pre-Covid e nell'era Covid alla Unox spa

	Pre-Covid	Era Covid
Comunicazione	Interazione di persona	Online con mail, telefonate e video chiamate
Coordinamento	Totalmente in presenza	Attraverso telefonate e videochiamate
Controllo	Supervisione diretta	Sistema di MBO e monitoraggio costante

La percezione dei dipendenti sullo smart working è stata complessivamente positiva e molti lo hanno visto come un ottimo strumento di work life balance e di aumento della produttività vista l'assenza di interruzioni e interferenze esterne. I dipendenti che avevano figli piccoli hanno

avuto più difficoltà e risultavano essere più stressati rispetto a chi riusciva a gestirsi le attività in autonomia e senza problemi. Ma è stata data un'attenzione particolare ai genitori e alle mamme attraverso congedi familiari e flessibilità di orari, valutando per ogni persona se utilizzare o meno lo smart working a seconda delle difficoltà. Queste misure adottate da Unox sono state efficaci e ben accette dai collaboratori, tanto che le è stato conferito il riconoscimento Great Place To Work for Women and Millennials nel 2020, grazie ad una survey inviata a tutti i dipendenti dell'azienda. Il sondaggio si basava su domande che analizzavano il clima aziendale e il livello di soddisfazione che avevano i dipendenti dell'ambiente di lavoro, una sezione era inoltre dedicata alle misure adottate per contrastare la pandemia da Covid-19. Il riconoscimento è stato conferito tenendo in considerazione i dati della survey e di un audit che ha compilato l'ufficio HR sulle azioni che compie l'azienda dall'assunzione della risorsa a tutto il suo percorso professionale ovvero sviluppo delle competenze, benessere, crescita, attività ed eventi.

TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'azienda è riuscita a dare una continuità aziendale al proprio business senza grossi stravolgimenti grazie ad un processo di digitalizzazione dei processi intrapreso prima della pandemia. A marzo 2020 Unox si è poi movimentata da subito per dare la possibilità a tutti i dipendenti di lavorare da remoto fornendo la strumentazione necessaria, implementando il collegamento VPN affinché i collaboratori si potessero collegare allo schermo del loro PC in ufficio, garantendo così continuità e tempestività nel dare riscontro ai clienti in ogni parte del mondo. Tutti i processi di digitalizzazione sono stati presidiati dall'Ufficio IT che si è occupato della configurazione dei pc portatili, del collegamento VPN da remoto e di dare supporto e assistenza nel caso in cui si verificassero problematiche nello svolgimento delle attività. Il cambiamento più invasivo è stato l'utilizzo di Microsoft Teams per la comunicazione, che ha permesso di tenersi in contatto costante sia con persone vicine che lontane, l'azienda è stata soddisfatta del software al punto tale da utilizzarlo anche ora e anche se si è in ufficio. Le tecnologie digitali hanno sicuramente dato ausilio ma non hanno stravolto i processi sia in ambito amministrativo che delle risorse umane e dello sviluppo perché Unox era ed è ancora proiettata al miglioramento continuo in ambito tecnologico e alla trasformazione digitale. L'azienda dispone di una piattaforma online attraverso la quale gestisce interamente i processi riguardanti le risorse umane: in termini di anagrafiche dipendenti, recruiting, organigramma, valutazione delle performance e sviluppo professionale. La formazione è continuata anche durante la pandemia grazie ad una piattaforma di e-learning nella quale venivano caricati i

contenuti digitali. Prima della pandemia la formazione era comunque mista, di conseguenza si è sfruttato maggiormente un sistema che già veniva utilizzato. Il recruitment delle nuove risorse avviene attraverso la pubblicazione delle posizioni in appositi siti come LinkedIn e Indeed. Però un cambiamento rilevante è avvenuto nei colloqui di selezione del personale che prima avvenivano totalmente in presenza e ora vengono perlopiù tenuti online.

Tra gli interventi che Unox intende intraprendere i prossimi anni vi è il miglioramento continuo del processo di digitalizzazione, iniziato prima dello scoppio della pandemia e l'inclusione dello smart working come modalità lavorativa per chi lo richiede esplicitamente ma senza introdurlo in modalità ibrida e diffusa.

Le tecnologie digitali sono state fondamentali per prestare supporto e assistenza ai loro clienti, vista l'impossibilità di raggiungerli fisicamente. Nel periodo pre-pandemia l'azienda era solita affiancare dei professionisti al cliente che si recassero nel luogo dove veniva installato il prodotto per spiegarli in funzionamento, fargli una dimostrazione ed esplicitare gli interventi di manutenzione. Visto che questo durante la pandemia non era possibile Unox ha realizzato una serie di webinar formativi per essere sempre in contatto e a fianco del cliente, mettendo al primo posto le sue esigenze e richieste. Unox è complessivamente soddisfatta di come è riuscita a relazionarsi con i clienti e a mantenere il rapporto di fiducia coltivato da anni, nonostante le difficoltà della situazione. Un riscontro concreto dell'ottimo lavoro svolto è l'aver concluso il 2020 con un fatturato in positivo rispetto alla media raggiunta dai competitors.

Unox durante l'intervista non ha mostrato grosse difficoltà nell'affrontare la situazione emergenziale e lo smart working, tanto che ha iniziato a prodursi parte dei dispositivi di sicurezza grazie alle aziende del gruppo. Inoltre, ha dimostrato una certa prontezza nell'abilitare i dipendenti allo svolgimento delle prestazioni lavorative e nel predisporre le regole atte allo svolgimento delle attività da remoto. Il percorso di digitalizzazione intrapreso è stato sfruttato e potenziato grazie allo smart working che ha permesso di dare una continuità al business aziendale. Questa modalità lavorativa ha funzionato complessivamente bene, vista l'assenza di criticità rilevanti o di situazioni di difficoltà. Nonostante questo, Unox non intende implementare lo smart working in modalità ibrida perché crede nella socialità dei rapporti umani e nel confronto diretto che permette una crescita personale e contribuisce a quella professionale. I riconoscimenti ricevuti sono la prova concreta della capacità di Unox di mantenere l'engagement anche in smart working e dell'attenzione che l'impresa pone nel

dipendente e nelle sue competenze. Si è dimostrata flessibile, dinamica e al tempo stesso innovativa evidenziando una mentalità aperta e moderna.

3.14 ANALISI COMPARATA

Per comprendere appieno come le diverse realtà aziendali hanno affrontato la situazione emergenziale e come hanno potuto dare una continuità al proprio business è necessario mettere a confronto diversi fattori emersi dai casi intervistati. Il periodo vissuto dalle aziende lo scorso anno è stato difficile ed ha messo alla prova molti sistemi organizzativi. Vista la varietà del tessuto aziendale che comprende aziende di piccole, medie e grandi dimensioni, non tutte hanno reagito allo stesso modo, per questo l'intento è quello di definire una serie di raccomandazioni e consigli per coloro i quali decidano di implementare o semplicemente testare lo smart working. L'analisi comparata è un metodo per confrontare diversi casi studio con l'obiettivo di analizzarli ed evidenziarne i vantaggi e gli svantaggi. In questo modo, si possono esaminare in modo approfondito i diversi casi per far emergere somiglianze e differenze (Gustafsmartson, 2017). Il multiple case study è stato scelto con l'intento di confrontare le diverse realtà aziendali e analizzarle attraverso una visione più ampia, oltre a ciò, i dati raccolti potrebbero essere maggiormente attendibili e forti al punto tale da conferire più rigore al fenomeno osservato (Corcoran et al., 2004). Nel caso studio è stata utilizzata un'analisi qualitativa per raccogliere non solo dati oggettivi ma anche opinioni, suggerimenti e pensieri delle diverse aziende per quanto riguarda l'implementazione dello smart working. La comparazione è utile per far emergere le differenze e i diversi modi di reagire delle aziende, perché alcune aziende hanno adottato uno smart working di successo mentre altre non riuscivano ad entrare in questa nuova logica di lavoro. Inoltre, è possibile comprendere il motivo per il quale alcuni dipendenti erano estremamente soddisfatti mentre altri non vedevano l'ora di ritornare in ufficio. In questa situazione emergenziale è risultata fondamentale anche la flessibilità e l'apertura all'innovazione delle aziende che gli ha permesso di accogliere ed adattarsi alla situazione che si stava prospettando. Questa analisi ha lo scopo quindi di spiegare le motivazioni che stanno alla base del successo o insuccesso dello smart working, comparando casi reali e integrandone le opinioni e i suggerimenti di chi il lavoro da casa lo ha gestito in prima persona.

L'analisi comparata è stata condotta attraverso delle tabelle per poter risaltare le differenze tra le imprese intervistate. La prima tabella va a confrontare una serie di fattori evidenziandone il grado di intensità (elevato, medio, basso), la seconda tabella riporta i benefici e le criticità che

maggiormente sono stati percepiti dalle aziende ed infine la terza tabella analizza fattori come la comunicazione, il controllo, il coordinamento e la produttività prima del Covid e durante l'era Covid e come le aziende han cambiato il loro modo di lavorare.

Tabella 3.23: Analisi di alcuni fattori che possono aver influito sul successo dello smart working nella aziende intervistate

	Banca Ifis	Sunglass Industry	Industria Malvestio	C&G	Bedeschi	Maschio Gaspardo	Sit	BNP	Grafica Veneta	Fila	Unox
Grado di dotazione iniziale	Elevato	Basso	Medio	Elevato	Basso	Medio	Elevato	Medio	Medio	Elevato	Elevato
Diffusione SW	Tutta l'azienda	Figure operative e capi ufficio	Solo uffici	Solo alcuni uffici	Solo uffici	Solo uffici	Solo uffici	Solo uffici	Solo uffici	Solo uffici	Solo uffici
Propensione alla digitalizzazione	Elevata	Media	Media	Elevata	Elevata	Media	Elevata	Media	Media	Elevata	Elevata
Grado di competenza tecnologica del personale	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato	Elevato
Grado di diffusione dei sistemi di MBO	Elevato	Nullo	Medio	Medio	Nullo	Nullo	Elevato	Nullo	Nullo	Elevato	Elevato
Grado di mantenimento delle tecnologie digitali post-Covid	Elevato	Basso	Elevato	Elevato	Medio	Basso	Elevato	Elevato	Basso	Elevato	Elevato

Dalla tabella sovrastante (Tabella 3.23) si può notare come diversi siano i fattori di influenza del successo di un'impresa per quanto riguarda lo smart working. Generalmente erano gli uffici ad essere più interessati a lavorare da casa mentre quasi sempre la produzione è continuata in presenza con le dovute precauzioni. Ad ogni modo, alcune aziende hanno sfruttato la situazione per progredire a livello tecnologico e cercare di modificare il loro mind-set, spostandolo nel digitale mentre altre non hanno presentato una flessibilità tale e hanno soltanto "lavorato da

casa". L'analisi consta di diversi fattori, uno di questi è la diffusione dello smart working all'interno dell'azienda in termini di coinvolgimento del personale (solo uffici o tutta l'azienda). Agli altri 5 fattori invece è stato associato un sistema di valutazione basato su quattro livelli (nullo, basso, medio, elevato). A riguardo della dotazione iniziale la maggior parte delle aziende presentava un livello elevato, questo significa che l'azienda in parte disponeva già dei pc portatili per lo svolgimento dello smart working oppure che ha permesso ai dipendenti di utilizzare quelli personali per il tempo minimo necessario a reperire la strumentazione. Una valutazione media è stata assegnata alle aziende che hanno utilizzato il pc personale per un lungo periodo di tempo prima di ricevere il pc dall'azienda mentre la valutazione bassa è stata assegnata in relazione alla mancanza di strumentazione e al fatto che i dipendenti hanno dovuto portarsi a casa la postazione fissa dall'ufficio o utilizzare il proprio pc portatile, senza troppa attenzione al trattamento dei dati personali. La propensione alla digitalizzazione è perlopiù elevata perché le aziende hanno sfruttato i benefici derivanti dal digitale in molti processi aziendali e continuano a farlo, migliorandosi quotidianamente e cercando soluzioni sempre più agevoli e innovative. Sono quindi riuscite ad agevolare il personale assecondando le loro esigenze e al tempo stesso mantenendo una produttività elevata. Una valutazione media è stata assegnata alle aziende che hanno attuato i cambiamenti necessari (collegamento VPN, installazione app per la comunicazione) per poter dare una continuità alle attività, senza troppo stravolgere le abitudini dei dipendenti e senza diffondere la digitalizzazione a gran parte dei processi aziendali. Il grado di competenza tecnologica del personale è risultato complessivamente elevato e non vi sono state difficoltà nell'utilizzo della strumentazione in quanto era già in gran parte utilizzata, infatti neanche le nuove funzionalità introdotte hanno causato problematiche o rallentamenti legate all'incapacità di utilizzo del personale. A riguardo del grado di diffusione dei sistemi di MBO (management by objectives) per il monitoraggio delle performance e degli obiettivi, molte aziende non ne disponevano ed è stata assegnata la valutazione nulla proprio a conferma dell'inesistenza. Un grado medio è stato attribuito a quelle aziende che ci stanno lavorando per poter implementare il sistema in tempi brevi o che stanno definendo gli obiettivi a monte. Invece, un giudizio elevato è stato attribuito alle aziende che già possedevano sistemi di MBO o di valutazione attraverso i KPI (key performance indicators), realizzati addirittura prima dell'emergenza sanitaria. Infine, il grado di mantenimento delle tecnologie digitali post-Covid evidenzia la volontà delle aziende di mantenere i cambiamenti tecnologici attuati tra cui la possibilità di alternare lo smart working alla presenza in azienda. È evidente come la maggior parte delle imprese vogliano adottare la modalità ibrida e diffonderla a tutta l'organizzazione per migliorare la fiducia, l'autonomia e la responsabilizzazione e per poter agevolare i dipendenti. Un giudizio medio è stato assegnato a

quelle aziende che hanno deciso di adottare lo smart working soltanto per quelle persone che esplicitamente lo richiedono. Un giudizio basso invece è stato attribuito alle aziende che non hanno l'intenzione di implementare lo smart working in modalità ibrida e lo hanno percepito come un mero strumento per sopperire ad un'emergenza ma preferiscono di gran lunga la presenza in azienda dei dipendenti.

I giudizi assegnati sono mediamente coerenti con i diversi profili aziendali, in quanto la prontezza nel reagire alla situazione, la flessibilità, l'innovazione e la peculiare organizzazione del personale sono stati i fattori che maggiormente hanno influenzato l'attribuzione di un giudizio elevato. Nonostante questo alcune aziende hanno sfruttato la situazione per migliorare gran parte dei processi aziendali e testare questo nuovo modo di lavorare con l'intento di poterlo mantenere anche nel futuro. Dopotutto ci sono anche aziende che non si sono sforzate nell'adattarsi allo smart working e a questa nuova mentalità ma attendevano soltanto la fine dell'emergenza per poter ritornare alla situazione iniziale. La disomogeneità dei giudizi dipende molto dalla singolare situazione in cui l'azienda si trovava e dalla soggettività che la caratterizzava.

Tabella 3.24: Analisi costi e benefici dello smart working nelle aziende intervistate

	Banca Ifis	Sunglass Industry	Industria Malvestio	C&G	Bedeschi	Maschio Gaspardo	Sit	BNP	Grafica Veneta	Fila	Unox
Risparmio di tempi e costi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Migliore work-life balance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Miglioramento responsabilità	✓			✓		✓	✓	✓	✓		
Sviluppo competenze digitali	✓		✓		✓				✓		
Fiducia, autonomia	✓			✓		✓	✓	✓			
Migliore organizzazione del lavoro										✓	

Reperimento PC		X	X								
Mancanza di socialità	X		X		X		X		X	X	X
Controllo basato sulla fiducia		X		X	X	X			X		
Organizzazione giornata di lavoro	X							X		X	
Lungaggini nella comunicazione		X				X		X			
Cambio di mentalità	X	X	X	X			X				

Come si può notare dalla tabella sovrastante (Tabella 3.24), le aziende hanno complessivamente evidenziato benefici e criticità nell'adozione dello smart working. Alcune aziende sono riuscite a trarne tutti i vantaggi derivanti dall'utilizzo di questa nuova modalità di lavoro mentre altre ne hanno subito di più i lati negativi a causa della difficoltà nell'organizzazione del personale. I benefici maggiormente percepiti sono stati in primo luogo un evidente risparmio di tempi e costi di spostamento perlopiù per i dipendenti che non abitavano nei pressi della sede lavorativa. Lo smart working è stato inoltre percepito come un ottimo strumento di work life balance in particolare da chi riusciva a gestirsi in autonomia e poteva disporre di uno spazio di lavoro adeguato. Le aziende hanno notato anche un miglioramento nella responsabilizzazione dei dipendenti che erano in grado di organizzare il lavoro da svolgere senza inutili perdite di tempo, lasciando inalterata la produttività, nella maggior parte dei casi. Infine, il lavoro da casa ha permesso di rafforzare la relazione di fiducia tra lavoratore e datore di lavoro vista l'impossibilità di un monitoraggio costante. Tra le criticità affrontate dalle aziende prevale in modo evidente la mancanza di socialità dovuta al perdurare dell'emergenza e che a lungo andare ha portato ad un senso di stanchezza diffuso. Vista l'imminente chiusura delle attività che l'anno scorso ha coinvolto la maggior parte delle aziende, non tutte sono riuscite ad organizzarsi al meglio, di conseguenza molti HR Manager non parlano propriamente di smart working ma di lavoro da casa, il quale basa il controllo e

monitoraggio della prestazione lavorativa totalmente sulla fiducia a causa dell'inesistenza di un sistema di MBO, ma non per tutte le aziende. Infine, tra gli aspetti negativi molte imprese hanno dovuto scontrarsi con un cambio di mentalità e abitudini repentino e stravolgente, che ha visto da un giorno all'altro lo svuotamento degli uffici.

Le aziende che sono riuscite a beneficiare appieno dei vantaggi derivanti dallo smart working sono imprese che avevano avuto già esperienze precedenti con questa modalità di lavoro o che avevano avviato progetti pilota per testare la produttività anche fuori dall'ufficio. Oltre a ciò, è essenziale una buona organizzazione del personale e la propensione all'ascolto delle problematiche e dei suggerimenti da parte di chi lo smart working lo "subisce".

Sicuramente alcune aziende hanno reagito meglio anche grazie ad un mind-set aperto e ad una cultura basata sulla tecnologia affiancata ad un'ottima gestione interna. Il livello di digitalizzazione è stato fondamentale per lo sfruttamento dei vantaggi derivanti dallo smart working in quanto ha spinto molte aziende a implementare sistemi di monitoraggio delle prestazioni, raggiungimento degli obiettivi, sistemi di comunicazione continui e frequenti. Il settore invece, può influenzare l'operatività dello smart working in modo parziale perché la percezione che hanno i dipendenti deriva quasi totalmente dalla gestione del personale e dall'attenzione riposta alla loro salute e benessere. C'è da dire che la maggior parte delle aziende non erano preparate ad affrontare una situazione del genere e hanno sopperito come meglio credevano per poter dare una continuità al business aziendale.

Tabella 3.25: Analisi di diversi fattori nell'era pre Covid e nell'era Covid nelle aziende intervistate

	PRE COVID			ERA COVID		
	Comunicazione	Controllo	Coordinamento	Comunicazione	Controllo	Coordinamento
Banca Ifis	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con "Pit Stop" e "Staff Meeting"	Sistema di MBO e monitoraggio costante	Sistema di MBO, piattaforme e applicativi
Sunglass Industry	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Inesistente	Inesistente
Industria Malvestio	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Sistema di MBO	Attraverso telefonate e videocall
C&G	Interazione di persona e posta interna	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Sistema di gestione delle commesse	Sistema di MBO

Bedeschi	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Basato sulla fiducia	Attraverso telefonate e videocall
Maschio Gaspardo	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Basato sulla fiducia	Attraverso telefonate e videocall
Sit	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Sistema di MBO e monitoraggio costante	Attraverso telefonate e videocall
BNP	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Basato sulla fiducia	Attraverso telefonate e videocall
Grafica Veneta	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Basato sulla fiducia	Attraverso telefonate e videocall
Fila	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Sistema di MBO e monitoraggio costante	Attraverso telefonate e videocall
Unox	Interazione di persona	Supervisione diretta	In presenza	Online con mail, videocall e telefonate	Sistema di MBO e monitoraggio costante	Attraverso telefonate e videocall

Dalla tabella sovrastante (Tabella 3.25) si può notare come il Covid abbia modificato gran parte delle abitudini dei lavoratori, spingendo molto sull'utilizzo della strumentazione digitale per evitare i contatti fisici. Alcune aziende hanno sfruttato la situazione per incrementare il loro livello di digitalizzazione e stare al passo coi tempi mentre altre non vedevano l'ora di poter ritornare a lavorare negli uffici come avveniva prima della pandemia. L'analisi è avvenuta su 3 fattori ovvero comunicazione, controllo e coordinamento che sono stati effettivamente stravolti. Prima del Covid tutti i dipendenti si recavano fisicamente a lavoro, di conseguenza non vi era la necessità di lavorare a distanza, anche se alcuni soggetti come, ad esempio, i dipendenti commerciali che viaggiavano per lavoro, lo avevano già testato. Di conseguenza, la comunicazione avveniva attraverso la continua interazione di persona tra il personale mentre il controllo dell'operato dei dipendenti si svolgeva attraverso la supervisione diretta dei responsabili. Il coordinamento delle attività degli uffici era quasi automatico e sempre in presenza perché ognuno sapeva quali erano i compiti da svolgere, per questo la produttività era elevata nella maggior parte dei casi. Vista poi l'impossibilità di continuare in presenza, si è spinto molto sulla trasformazione digitale e tutte le aziende sono state coinvolte, chi in parte maggiore e chi in parte minore. La gran parte delle aziende si è vista costretta a modificare il modo di comunicare, di fatto avveniva online attraverso mail, videochiamate e telefonate, poi a

seconda dell'organizzazione queste erano più o meno frequenti. Il controllo e il monitoraggio delle attività sono stati i fattori più complessi da gestire perché alcune aziende hanno sfruttato la situazione e hanno iniziato ad implementare sistemi di MBO o di commessa, altre invece hanno cercato di sopperire al meglio e han basato il controllo totalmente sulla fiducia risposta nei dipendenti. Anche il coordinamento si era spostato online ed era realizzato attraverso sistemi di MBO, sistemi e applicativi aziendali oppure semplicemente ci si accordava attraverso telefonate e videochiamate per evitare lungaggini. Sulla base delle interviste condotte nelle diverse aziende è emerso, come da questo nuovo modo di lavorare e di organizzare il lavoro del personale, la produttività del lavoro sia rimasta complessivamente inalterata se non talvolta aumentata grazie all'inesistenza di interferenze.

Le aziende sono state complessivamente concordi nel valutare questi fattori prima del Covid e durante il Covid perché il periodo che si stava prospettando costringeva a svuotare gli uffici e spostare tutto nelle piattaforme online. Per questo motivo alcune aziende erano avvantaggiate se avevano già iniziato un percorso di digitalizzazione altrimenti hanno cercato di fronteggiare la situazione come meglio credevano. Vista l'omogeneità delle risposte delle imprese nei cambiamenti avvenuti, le differenze colte sono dovute ad una peculiare organizzazione del lavoro e del personale e alla spiccata prontezza nel cogliere opportunità anche da una situazione tragica e nello strutturare e gestire i diversi fattori in modo flessibile e sapiente.

CONCLUSIONE

Dopo un'attenta analisi dello smart working, è emerso come il tema sia in continua evoluzione e come la pandemia sia stata il propulsore per l'implementazione e il miglioramento continuo di questa modalità di lavoro. A livello normativo, il lavoro agile non ha ancora un quadro di riferimento ben preciso ma, nonostante ciò, le aziende lo hanno applicato cercando di trarne i maggiori vantaggi. Il lockdown dello scorso anno non ha dato alternative per la prosecuzione delle attività, di conseguenza i datori di lavoro hanno dovuto organizzare il lavoro dei propri dipendenti in modalità smart e questo ha influito molto sull'organizzazione aziendale. Lo smart working poggia su dei principi ben precisi e non si limita a trasferire il lavoro svolto in ufficio semplicemente a casa ma implica digitalizzazione e cambiamento. L'emergenza sanitaria ha imposto un'accelerazione nell'adozione delle tecnologie che altrimenti non sarebbe avvenuta e proprio per questo è emerso come queste siano pervasive e fondamentali per la competitività delle imprese. Il processo di transizione al digitale è lungo e complesso ma non dovrebbe spaventare le imprese in quanto possono trarre dei vantaggi rilevanti in termini di immagine aziendale e nei confronti dei dipendenti. È cambiata la mentalità nel mondo del lavoro, di conseguenza non si sceglie più un posto soltanto sulla base della retribuzione ma si tiene in considerazione la rilevanza delle politiche di welfare all'interno dell'impresa. Le persone hanno bisogno di essere gratificate, quindi più un dipendente sarà motivato e maggiore sarà la sua produttività. Dallo studio del fenomeno è emerso come la maggior parte delle aziende non avesse esperienza con lo smart working, per questo hanno sperimentato questa nuova modalità cercando di adattarla alle loro esigenze e sviluppando costantemente l'esperienza. Per poter attuare il lavoro agile le aziende devono intraprendere la strada della trasformazione digitale e devono essere in grado di accogliere il cambiamento su molteplici fronti. È inoltre evidente come dall'emergenza Covid-19 si siano innescate una serie di occasioni per rivoluzionare i comportamenti e le abitudini di aziende e dipendenti e sorge spontaneo pensare se terminata l'emergenza lo smart working possa effettivamente essere il futuro nel mondo del lavoro. Quel che è certo è che la situazione emergenziale dell'anno scorso è stata vissuta come un esperimento dal quale sono state tratte delle conclusioni. Prima fra tutti, l'impossibilità di dematerializzare tutte le attività perché nonostante gli aspetti positivi molte mansioni possono proseguire soltanto in presenza, oltre a ciò, non vi è abbastanza integrazione fra esperienza reale e virtuale perché chi ha svolto esclusivamente smart working ha lamentato l'assenza di socialità e svago. Per questo una soluzione plausibile è di combinare i due aspetti in un'ottica

ibrida focalizzando l'attenzione sul benessere dei lavoratori e sulla sostenibilità nel lungo termine.

Tra i fattori di maggior successo dello smart working vi è la propensione dell'azienda ad accogliere il cambiamento al fine di dare una continuità al proprio business e al tempo stesso la volontà di accogliere la digitalizzazione e impiegarla al meglio. Non si può pensare di implementare un sistema di lavoro basato sul digitale senza agire sulla cultura organizzativa di un'azienda e sulla mentalità delle persone che vi lavorano all'interno. Flessibilità, innovazione e orientamento alle persone sono ciò che la trasformazione digitale ha richiesto alle imprese per rimanere competitive nel mercato. Inoltre, le competenze digitali di milioni di persone sono migliorate proprio per effetto di questa rinnovata modalità che presuppone esclusivamente l'utilizzo della strumentazione tecnologica. Di fatto, lo smart working testimonia una rivoluzione del mondo del lavoro ancora in atto dalla quale non si torna più indietro ma che probabilmente sarà parte integrante di aziende e lavoratori. Dall'analisi dell'evoluzione della trasformazione digitale risulta essere evidente come le tecnologie abbiano stravolto molti processi aziendali, tra cui la gestione del personale e il recruitment rivoluzionandone le modalità. Ma ciò che ha risentito maggiormente dell'assenza in ufficio è stato il rapporto tra leader e collaboratori, entrambi hanno dovuto sperimentare nuovi modi di comunicare e confrontarsi ma soprattutto è mutato il ruolo del leader. Non si parla più di figura centrale a cui tutto fa capo ma è importante saper essere flessibili e creare team dinamici e innovativi che condividano conoscenza e collaborino per il raggiungimento di obiettivi comuni. Il leader mantiene il suo ruolo di guida, di decisore e motivatore ma a questo si aggiunge la propensione al cambiamento e all'innovazione. Deve coinvolgere il personale per avere il proprio supporto nella trasformazione digitale che è un percorso lungo e diffuso ma che parte dal basso. Le difficoltà sono molteplici e l'evidenza empirica dimostra come a mutare maggiormente siano stati comunicazione e controllo. Tutto si è spostato online, perché la tendenza è la dematerializzazione del luogo di lavoro, percepito come qualcosa da fare e non più come un luogo in cui andare, le prestazioni invece vengono misurate sulla base degli obiettivi raggiunti e non più sulle ore lavorate. Questo è uno degli aspetti che probabilmente evolveranno nel futuro ma a cui la maggior parte dei lavoratori non è ancora pronta. È evidente come una transizione al digitale sia ostacolata da infrastrutture inadeguate ma soprattutto da una mentalità radicata che non comprende e accetta lo smart working in tutti i suoi aspetti; se da una parte può migliorare il work life balance dall'altra riduce drasticamente la socialità, fattore che è mancato maggiormente. I leader in questa situazione hanno cercato di rimodulare il loro modo di guidare e motivare, accorgendosi di come l'empatia sia fondamentale per comprendere

il benessere dei lavoratori e per sviluppare relazioni di fiducia. Il ricorso allo smart working ha fatto emergere il problema del monitoraggio delle prestazioni e del controllo del lavoratore ma allo stesso tempo l'analisi evidenzia che una cultura aziendale basata sulla fiducia, autonomia e responsabilizzazione può beneficiare la produttività. Ciò non toglie che il leader possa fissare una serie di regole per condividere la quotidianità aziendale con i propri collaboratori perché il loro feedback è fondamentale per il buon funzionamento dello smart working. Dall'analisi empirica e comparata dei casi intervistati è emerso come le aziende abbiano avuto complessivamente delle difficoltà nell'attuare lo smart working perché ciò implicava uno stravolgimento delle abitudini e comportava un cambio di mentalità per utilizzare con successo questa rinnovata modalità di lavoro. In un primo momento le aziende hanno riscontrato problematiche nell'organizzazione della giornata lavorativa e nella dotazione della strumentazione tecnologica necessaria. Inoltre, si è evidenziata dopo alcuni mesi una stanchezza diffusa e la mancanza di socialità e svago dovuta all'impossibilità di intrattenere rapporti sociali. Per questo motivo, lo smart working a cui ci si è affidati nei primi mesi non ha rispettato i pilastri su cui regge perché non era possibile una flessibilità di luogo. L'esperienza nell'utilizzo del lavoro agile si è poi evoluta nel tempo e le aziende assieme ai propri collaboratori imparavano a sfruttarlo al meglio. Si è dovuto necessariamente predisporre delle regole diffuse all'organizzazione per quanto concerne la comunicazione e il coordinamento. I fattori che hanno maggiormente influenzato il successo del lavoro agile sono stati la propensione alla digitalizzazione ovvero la volontà di diffondere le tecnologie ai diversi livelli organizzativi per migliorare i processi e sfruttare il digitale per soluzioni innovative e accessibili. Una cultura basata sulla tecnologia affiancata ad una mentalità aperta hanno beneficiato sull'organizzazione interna e sulla percezione che i dipendenti hanno avuto dello smart working. Le aziende erano complessivamente concordi nell'adottare una modalità di lavoro ibrida per combinare i benefici del lavoro agile che sono emersi dall'analisi quali il miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata, il risparmio di tempi e costi di spostamento e la responsabilizzazione del dipendente, ai benefici del lavoro in presenza ovvero la presenza di socialità ed empatia tra colleghi, lo svago e le minori lungaggini nella comunicazione. Le esperienze passate con lo smart working o progetti pilota per testarne l'efficacia sono stati rilevanti e hanno permesso di migliorare l'organizzazione e la misurazione di obiettivi e performance e di focalizzarsi sul benessere dei collaboratori, apportando continue migliorie. L'analisi empirica ha offerto spunti interessanti sui cambiamenti organizzativi affrontati dalle imprese e sul modo di reagire ad una situazione emergenziale che dipendeva in gran parte dalla soggettività e dalla condizione iniziale dell'impresa. L'avvento della pandemia ha costretto le aziende ad intraprendere un percorso di digitalizzazione dal quale non si torna più indietro, il luogo di lavoro digitale è una

questione ancora recente così come la e-leadership che possono essere le basi per progredire nel mondo del lavoro avvalendosi delle tecnologie per trovare soluzioni innovative e alternative.

BIBLIOGRAFIA

Accenture e Harvard Business Review. (2014). Looking Forward. La trasformazione digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore. 8 (1) .1-93

Angin P., Bhargava B., Ranchal R., (2019). Big Data Analytics for Cyber Security. Security and Communication Networks, vol. 2019. 1-2

Avolio B. J., Kahai S. S., (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics. 31 (4). 325-338

Berman S. e Korsten P., (2014). Leading in the connected era, Strategy e Leadership. 42 (1). 37-46

Birkinshaw J., Gibson C., (2004). Building Ambidexterity into an Organization. June 2004. MIT Sloan Management Review. 45 (4). 47-55

Blackman R., (2020). How to Monitor Your Employees — While Respecting Their Privacy. Harvard Business Review. May 2020.

Blackwell J., (2008). Smartworking - a definitive report on today"s smarter ways of working. JBA. 1-44

Botta A., De Donato W., Persico V., Pescape A., (2016). Integration of cloud computing and Internet of Things: A survey, Future Generation Computer Systems. 56 (1). 684-700

Botteri T. e Cremonesi G., (2016). Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi. Franco Angeli. Pp. 10, 14-17, 21-23, 40-45, 94-96

Bukht R, Heeks R., (2017). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Centre for Development Informatics Global Development Institute, SEED University of Manchester. 68 (1). 1-23

Corcoran P.B., Walker K.E. e Wals A.E.J. (2004), "Case studies, make your case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education", Environmental Education Research, pp. 7-21.

Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R., (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Frontiers in Psychology. 10 (1). 1938

Clauss T., Kraus S., Kallinger F.L., Bican P.M., Brem A., Kailer N., (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. Journal of Innovation & Knowledge. 1-11

Christensen C.M., Raynor M., McDonald R., (2015). What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review. 44-53

D'Amato V., Mazzara D., Tosca E., (2019). Soft skills per il management. Elementi essenziale per affrontare le nuove sfide. Università Cattaneo Libri.

Elia G., Margherita A., Secundo G., (2020). Impresa Digitale: Scenari, Tecnologie e Percorsi di Trasformazione Digitale. Egea. 9-16, 39-52, 85-88

Felipe C. M., Roldán J. L., Leal-Rodríguez A. L., (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. Sustainability 2017. 9 (12).

Fenech, R., Baguant, P., Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences, 22(2), 166-175.

Ferrari F., (2020). La resistenza al cambiamento: cos'è, come misurarla e come fronteggiarla, in Personale & Lavoro, Rivista di Cultura delle Risorse Umane, n° 618, Vol. 16 (1). 4-7.

Graebner M. E., Martin J.A., Roundy P.T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. So!apbox Editorial Essay. Strategic Organization 10(3) 276–284.

Gavin M., (2020). 12 tips for managing remote teams. Harvard Business School Online. April 2020.

Gerdeman D., (2021). COVID Killed the Traditional Workplace. What Should Companies Do Now? Harvard Business School. March 2021.

Gobble M., (2018). Research – Technology Management. Digitalization, Digitization, and Innovation, 61 (6), 56-59

Goleman D., (2011). Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro. Bur Rizzoli.

Haddud A., McAllen D., (2018). Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related to Culture, Innovation, and Leadership. 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET). 1 -6

Gustafsson J., (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. Academy of Business, Engineering and Science. Halmstad University. Halmstad, Sweden.

Iannotta M., Meret C., Marchetti G., (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. Frontiers in Psychology. 11 (1). 2248

Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J., Andrus G., (2018) Coming of age digitally. Learning, Leadership, and Legacy. MIT Sloan Management Review and Deloitte Digital. June 2018.

Kotter J.P., (2014). Accelerate building strategic agility for a faster-moving world. Boston: Harvard Business Review Press.

Larson B.Z., Vroman S.R., Makarius E.R., (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. March 2020.

Makarius E.R., Larson B.Z., Vroman S.R., (2021). What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy? Harvard Business Review. March 2021.

Martinez M., (2020). L'amore fra organizzazione e tecnologia "al tempo del digitale". Studi organizzativi: XXII, special issue, 231-239.

Method J.R., Gabriel A.S., Downes P., Rosado-Solomon E., (2021). Remote Workers Need Small Talk, Too. Harvard Business Review. March 2021.

Morrison-Smith S., Ruiz J., (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. SN Appl. Sci. 2, 1096 (1).

Pagani M., Pardo C., (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. Industrial Marketing Management 67 (1) 185-192

Parker S.K., Knight C., Keller A., (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. Harvard Business Review. June 2020.

Parida V., Sjödin D., Reim W., (2019). Sustainability. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. 11 (2). 1-18

Plantronics (2012). White Paper Smarter Working the New Competitive Advantage. 1-9

Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E., (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. Journal of Manufacturing Technology Management. 30 (8). 1143-1160

Renu A.A., (2014). E-Leadership - A New and modern Style of Leadership. International Journal of Advances in Management and Economics. Sept. - Oct. 2014. 3 (5). 88-93

Schrauf S., Berttram P., (2016). Industry 4.0 How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused. S.l.: PwC, 1-11

Schrage M., Pring B., Kiron D., and Dickerson D., (2021) Leadership's Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse. MIT Sloan Management Review and Cognizant. January 2021.

Schwarz Müller T., Brosi P., Duman D., Welp I., (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. 29 (2). 114-138

Selleri L., (2018). L'impresa e la Gestione del Cambiamento: dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation. Business and Management Sciences International Quarterly Review. Settembre 2018. 9 (2). 205-239

Sinha D., Sinha S., (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. Journal of Technology Management for Growing Economies. April 2020. 11 (1). 17-21

- Tams S., Craig K., Murphy R., (2011). Coping with interruptions in computer-mediated environments: The role of self-efficacy. Proceedings of the Southern Association for Information System Conference.
- Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., (2000). Digital capital: Harnessing the power of business webs. Ubiquity, 3-es.
- Tapscott D., (2014). The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill
- Tracy S.J., (2020). Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. Wiley Blackwell, 2nd Edition. Chapter 7, 155-176.
- Valdes P., (2019). Il ruolo di una C-suite è orientare l'azienda al cambiamento generando un contesto decisionale funzionale a realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. Teoria e pratica dell'innovazione creativa. Harvard Business Review. Giugno 2019. 74-77
- Varvelli R., (2004). Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Dirigente. 10 (1). 18-19
- Venier F., (2017). Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento. Edizioni Università di Trieste. 19-20, 164-175
- Walsh T., (2019). Virtual Team Success with the Power of Technology Advancements. Advances in the Technology of Managing People: Contemporary Issues in Business (The Changing Context of Managing People). Emerald Publishing Limited. 99-107.
- Zhen J., Xie Z., Dong K., (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. Journal of Accounting Information Systems. 1-15

SITOGRAFIA

Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES (2004)

Albano R., Pasisi T. e Tirabeni L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. 06/2019. <https://search.proquest.com/docview/2331184550?pq-origsite=primo>

Aterno S., (2021). Controllo a distanza del lavoratore nell'era dello smart working. 04/01/2021. <https://www.e-lex.it/it/controllo-a-distanza-del-lavoratore-nellera-dello-smart-working/>

Atlante delle Professioni. (2021). Esperto in sicurezza informatica. <https://www.atlantedelleprofessioni.it/professioni/esperto-in-sicurezza-informatica-esperta-in-sicurezza-informatica>

Bandera D., (2017). Smart working tra teoria e pratica: le implicazioni organizzative di un "sogno". 04/09/2017. <https://www.nomesis.it/smart-working-tra-teoria-e-pratica-le-implicazioni-organizzative-di-un-sogno/>

Barbieri F., (2020). Coronavirus, così lo smart working sta salvando la produttività delle aziende in Italia. 02/03/2020. https://image-src.bcg.com/Images/ILSOLE24ORE_plus_CosiLoSmartWorkingStaSalvandoLaProduttivitaDelleAziendeInItalia_tcm81-240203.PDF

Bernardi N., (2020). Se non esiste privacy per i lavoratori in smart working. 19/05/2020. <https://nicolabernardi.nova100.ilsole24ore.com/2020/05/19/se-non-esiste-privacy-per-lavoratori-smart-working/>

Bertaglia N., (2020). Non chiamatelo smart working: il grande malinteso del lavoro da remoto. 10/12/2020. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/12/10/smart-working-telelavoro/>

Bisio L., Lubello N., (2021). Il cambiamento organizzativo dello smart working. Un approccio a tre fasi. 19/01/2021. <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/il-cambiamento-organizzativo-dello-smart-working-un-approccio-a-tre-fasi/>

Boletín Oficial del Estado (BOE). Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. 22/09/2020. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-11043

Brennen S., Kreis D., (2014). Digitalization and Digitization. 08/09/2014. <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>

Business International. (2012). Work Life Balance e Welfare aziendale: good practice, monitoraggio e valutazione. Febbraio 2012. https://valored.it/wp-content/uploads/2012/02/BusinessInternational_BenchmarkingWLB_feb2012.pdf

Cacciatore E., Comelli N., (2020). Ma per davvero l'ufficio è morto? Forse no, lunga vita all'ufficio. 23/07/2020. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/07/23/ufficio-morto-lunga-vita/>

Cacciatore E., Comelli N., (2021). Il manager del futuro? Dovrà sapere essere un remote leader. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/01/19/manager-futuro-remote-leader/>

Calcagnile P., (2020). L'inclusività come driver di valore per l'azienda. 16/09/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/l-inclusivita-come-driver-valore-l-azienda-ADtRc10>

Capriati A., (2018). Le risorse umane: il perno su cui poggia la digital transformation. <https://www.meliusform.it/le-risorse-umane-il-perno-su-cui-poggia-la-digital-transformation.html>

Caronia D., (2020). Lo Smart Working oltre il Covid-19: qual è il futuro del lavoro dopo l'emergenza sanitaria? 06/11/2020. <https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-emergenza-covid>

Casadei C., Il Sole 24 ore. (2020). Gli smart worker sono (e saranno) più di 5 milioni, si fanno avanti anche Pa e Pmi. 03/11/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz>

Cavalieri L., (2021). Le competenze necessarie per lavorare (bene...) da remoto. 25/02/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/le-competenze-necessarie-lavorare-bene-remoto-ADq2Mb3>

Censis e Centro studi TIM. (2020). Rapporto sulla trasformazione digitale dell'Italia. 01/12/2020. <https://www.gruppotim.it/content/dam/gt/gruppo/documenti/Rapporto-trasformazione-digitale-Italia.pdf>

Chiozzi A., (2020). Smart Working, lavoro AGILE e Coronavirus: gestire l'emergenza in regola col GDPR. 19/05/2020. <https://www.privacylab.it/IT/895/smart-working-lavoro-agile-e-coronavirus-gestire-l-emergenza-in-regola-col-gdpr/>

Cimpanelli G., (2020). Con lo smart working nascono nuovi lavori: ecco le figure più ricercate per il 2021. 18/12/2020. <http://corriereinnovazione.corriere.it/cards/smart-working-cambia-carte-tavola-figure-piu-ricercate-il-2021/insegnanti-digitali.shtml>

Corso M., (2018). Osservatorio del Politecnico di Milano. 13/02/2018. Lo Smart Working per un'organizzazione del lavoro Result Based. <https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-organizzazione-lavoro-result-based>

Corso M., (2020). Lo smart working ai tempi del coronavirus. 25/03/2020.

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

Corso M., Cavallaro A., Gaschi A., (2020). Agile Organization: che cos'è e come aiuta l'innovazione in azienda. 15/01/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/agilita-azienda-fondamentale-i-ceo-ma-adotta-un-impresa-cinque-ADJNODHB>

Costa C., (2020). Smart working: tra gender gap e divario generazionale. 07/07/2020. <https://www.riskmanagement360.it/ricerche-e-report/smart-working-tra-gender-gap-e-divario-generazionale/>

Crespi F., (2018) Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia. 16/10/2018. https://blog.osservatori.net/it_it/smart-worker-in-italia

Crespi F., (2019). HR Management al digitale: nuove tecnologie e competenze per chi si occupa di HR. 26/05/2019. https://blog.osservatori.net/it_it/hr-management-digitale

Crespi F., (2019). Osservatorio del Politecnico di Milano., 06/01/2019. Smart Working: cosa significa e perché è così importante? https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working

De Vita A., (2020). I software presenze nel 2020? Sono più importanti che mai. 26/01/2020. <https://www.altamirahrm.com/it/blog/software-presenze-2018>

Dell Technologies. (2020). Digital transformation index 2020. Executive summary. 2020. <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

Deloitte. (2017). Riscrivere le regole per l'era digitale. Deloitte Human Capital Trends 2017 in Italia. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Deloitte. (2020). Umanesimo digitale, stella polare della ripresa. Innovation Summit 2020. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/UmanesimoDigitale_Deloitte.pdf

Di Deo I., (2019) Data analyst: chi è, cosa fa e quanto guadagna un analista dei dati. 21/02/2019. https://blog.osservatori.net/it_it/data-analyst-cosa-fa-stipendio

Dipartimento per le Politiche della Famiglia. Presidenza del Consiglio dei ministri. http://famiglia.governo.it/media/2087/deliverables-welfare-aziendale_approcci-e-strumenti_final_ita.pdf

Dooley B., Inoue M., (2020). Japan Needs to Telework. Its Paper-Pushing Offices Make That Hard. 14/04/2020. <https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html>

EU General Data Protection Regulation. (2018). <https://gdpr-info.eu/>

Eurofound (2020). Eurofound: Living, working and COVID-19. 06/11/2020. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Eurofound (2020). New forms of employment in Europe – How new is new? 15/12/2020. <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/blog/new-forms-of-employment-in-europe-how-new-is-new>

European Union (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. 2020. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Faggioli G., (2019). Smart Working e GDPR: quale impatto per la Privacy dei lavoratori? 20/02/2019. https://blog.osservatori.net/it_it/gdpr-smart-working

Falco W., (2019). Il nuovo art. 4 St. lav.: tra strumenti di lavoro e privacy. 15/09/2019. <https://www.toffolettodeluca.it/en-gb/news-events/news-and-events/a/il-nuovo-art-4-st-lav-tra-strumenti-di-lavoro-e-privacy/>

Falco W., (2020). Legittimo il controllo dell'uso del pc aziendale e sugli accessi ad internet da parte dei dipendenti. 14/02/2020. <https://www.toffolettodeluca.it/it/notizie-eventi/notizie-eventi/a/legittimo-il-controllo-sulluso-del-pc-aziendale-e-sugli-accessi-ad-internet-da-parte-dei-dipendenti/>

Ferrario T., Profeta P., (2020) COVID: un paese in bilico tra rischi e opportunità. Donne in prima linea. 30/04/2020. <http://laboratoriofuturo.it/ricerche/covid-un-paese-in-bilico-tra-rischi-e-opportunita-donne-in-prima-linea/>

Finizio M., (2020). Il lato oscuro dello smart working: in crisi trasporti, mense e servizi agli uffici. 31/08/2020. [https://www.ilsole24ore.com/art/il-lato-oscuro-smart-working-trasporti-mense-e-servizi-uffici-ko-ADTNwNI?](https://www.ilsole24ore.com/art/il-lato-oscuro-smart-working-trasporti-mense-e-servizi-uffici-ko-ADTNwNI?refresh=true)

Forbes. (2020). Battling Burnout: How A Work-Life Balance Can Help Eliminate Stress. 25/03/2020. <https://www.forbes.com/sites/amway/2020/03/25/battling-burnout-how-a-work-life-balance-can-help-eliminate-stress/>

Forth P., Reichert T., De Laubiart R., Chakraborty S., (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. 29/10/2020. <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>

Gangai A., (2019) Osservatorio del Politecnico di Milano. 08/10/2019. Smart working: una questione di tecnologie! https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working

Gartner Glossary. (2018). <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2017). Legge 22 maggio 2017, n.81. Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2020). Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. 3 novembre 2020. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/11/04/20A06109/sg>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2020). Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. 1° marzo 2020. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>

Generali Italia. (2019). Welfare Index PMI Rapporto 2019. <https://www.welfareindexpmi.it/pdf/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2019.pdf>

Girdinio P., (2021). L'economia digitale per la ripartenza nel 2021. Quale strada seguire? 15/01/2021. <https://opentalk.iit.it/leconomia-digitale-per-la-ripartenza-nel-2021-quale-strada-seguire/>

Gómez V., (2020). Entra en vigor la nueva ley que regula el teletrabajo en España. 13/10/2020. https://www.abc.es/economia/abci-entra-vigor-nueva-ley-regula-teletrabajo-espana-202010130848_noticia.html

Griffiths S., (2020). Why your internet habits are not as clean as you think. 06/03/2020. <https://www.bbc.com/future/article/20200305-why-your-internet-habits-are-not-as-clean-as-you-think>

Hartog L., (2015). Perché implementare lo smart working? 18/11/2015. <https://www.spremutedigitali.com/implementare-smartworking/>

Irwin L., (2020). GDPR e lavoro da casa: qual è l'impatto? 22/07/2020. <https://www.itgovernance.eu/blog/en/gdpr-the-implications-of-working-from-home-or-on-the-road>

I-Scoop. (2018). Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

Istat. (2019). Le prospettive per l'economia italiana nel 2019-2020. 04/12/2019. <https://www.istat.it/it/files/2019/12/Previsioni-nov2019.pdf>

Istat. (2020). Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane. Censimenti permanenti imprese. 13/08/2020. https://www.istat.it/it/files/2020/08/REPORT_DIGITALIZZAZIONE_CENSIMPRESE_PC.pdf

Landolfi F. (2020) Italia retrocessa su salari delle donne e istruzione. 26/11/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/italia-retrocessa-salari-donne-e-istruzione-ADLFob4>

Lanzetta N., (2018). Tecnologie esponenziali: quando la chiave del cambiamento è la sua rapidità. 04/05/2018. <https://www.linkedin.com/pulse/tecnologie-esponenziali-quando-la-chiave-del-è-sua-nicola-lanzetta/>

Maci L., (2021) Competenze digitali: che cosa sono e perché servono alle aziende e a chi lavora. 27/01/2021. <https://www.economyup.it/innovazione/competenze-digitali-che-cosa-sono-e-perche-servono-alle-aziende-e-a-chi-lavora/>

Maino F., (2018). Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working? Lavoro e lavoratori/trici “smart”. Quaderni FMV Fondazione Marco Vigorelli. 9-12. [https://www.marcovigorelli.org/wp-content/uploads/2018/12/Quaderno FMV 2-2018-compressed.pdf](https://www.marcovigorelli.org/wp-content/uploads/2018/12/Quaderno_FM V_2-2018-compressed.pdf)

Manzi C., Lucifora C., (2020). Lavoro agile durante la pandemia: una sfida per le famiglie italiane. 04/12/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-agile-la-pandemia-sfida-le-famiglie-italiane-ADpDLJy>)

Mauri M., (2019) Cosa sono le Competenze Digitali e come svilupparle in azienda. 10/06/2019. [https://blog.osservatori.net/it it/competenze-digitali-come-svilupparle-in-azienda](https://blog.osservatori.net/it-it/competenze-digitali-come-svilupparle-in-azienda)

McKinsey & Company. (2010). What successful transformations share. 01/03/2010. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-successful-transformations-share-mckinsey-global-survey-results>

McKinsey & Company. (2016). Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain. 27/10/2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>

McKinsey & Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. 26/01/2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Menegotto M., (2019). Legge di bilancio: (nuovi) diritti di precedenza sul lavoro agile. Prime riflessioni. 08/01/2019. <http://www.bollettinoadapt.it/legge-di-bilancio-nuovi-diritti-di-precedenza-sul-lavoro-agile-prime-riflessioni/>

Minghetti M., (2014). Smart working e sistemi di talent management: quali opportunità per la Direzione HR? 23/05/2014. <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2014/05/23/smart-working-e-sistemi-di-talent-management-quali-opportunita-per-la-direzione-hr/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2017). <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

- Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. (2019). Working Hours Act to be updated. 05/07/2019. <https://tem.fi/en/-/tyoaikalaki-uudistuu>
- Mura D., (2020). Come gestire e guidare un team da remoto. 12/03/2020. <https://www.manageritalia.it/it/management/come-gestire-e-guidare-un-team-da-remoto-smart-working>
- OECD. (2020). Better Life Index. Work-life balance. 2020 <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
- Oliva L. (2019). Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality. 03/10/2019. <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-divita-flessibilit-e-gender-inequali.html>
- Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19. 25/09/2020. https://www.ilo.org/rome/pubblicazioni/WCMS_756435/lang--it/index.htm
- Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano. (2019) Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri. 30/10/2019. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>
- Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano. (2020). Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro. 03/11/2020. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal>
- Palmisano L., (2020) Inquinamento da Internet: quanto pesa e come ridurlo. 20/11/2020. <https://economiecircolare.com/inquinamento-da-internet-quanto-pesa-e-come-ridurlo/>
- Parise V., Petrocelli M., (2020). Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutele, diritti e doveri del lavoratore. 18/03/2020. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>
- Parlamento Europeo. (2016). Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale. 13/09/2016. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338_IT.html
- Parlamento Europeo. (2021). Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione. 21/01/2021. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_IT.html

- Pelligra V., (2020). L'inerzia non è prudenza, è ciò che ci fa perdere la sfida con il futuro. 07/03/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/l-inerzia-non-e-prudenza-e-cio-che-ci-fa-perdere-sfida-il-futuro-AD4nwPOB>
- Pincetti E., Lanzillo E., Falcone G., Grillo F., (2020) Bisogni PMI post Covid-19. 2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni PMI post covid19 MonitorDeloitte.pdf>
- Profeta P. e Angelici M., (2020). Smart working: Work Flexibility without Constraints Centre for Research on Social Dynamics and Public Policy. March 2020. https://www.dondena.unibocconi.it/wps/wcm/connect/cdr/centro_dondena/home/working+papers/wp_137
- Profeta P., (2020). Il coronavirus sia una chance per cambiare passo. Il Sole 24 ore. 07/03/2020. <http://didattica.unibocconi.it/mypage/index.php?IdUte=49145&idr=3147&lingua=ita>
- Randstad. (2017). È ora di incoraggiare il work-life balance dei dipendenti: 5 strategie per farlo al meglio. 30/08/2017. <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/e-ora-di-incoraggiare-il-work-life-balance-dei-dipendenti-5-strategie-per-farlo-al-meglio/>
- Randstad. (2017). Sei un aspirante ecommerce manager? guida ad una delle figure chiave del digital retail. 14/09/2017. <https://www.randstad.it/candidato/career-lab/mestieri-e-professioni/sei-un-aspirante-ecommerce-manager-guida-ad-una-delle-figure-chiave-del-digital-retail/>
- Randstad. (2020). Employer brand research 2020. <https://www.randstad.it/rebr-2020-country-report.pdf>
- Rusconi G., (2018). Lo smart working in Italia non cresce perché manca la cultura manageriale. 9/11/2018. <https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-italia-non-cresce-perche-manca-cultura-manageriale-AETng8VG>
- Rusconi G., (2020). Il lato oscuro del lavoro da remoto: senso di isolamento e meno innovazione. 30/11/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/il-lato-oscuro-lavoro-remoto-senso-isolamento-e-meno-innovazione-ADI49Cx>
- Rusconi G., (2021). Agilità in azienda: fondamentale per i Ceo, ma la adotta un'impresa su cinque. 08/03/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/agilita-azienda-fondamentale-i-ceo-ma-adotta-un-impresa-cinque-ADJNODHB>
- Rusconi G., (2021). Leadership "infinita" ai tempi del Covid: la pandemia è un'occasione di crescita. 04/01/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/leadership-infinita-tempi-covid-pandemia-e-un-occasione-crescita-ADWEoF4>

Rusconi G., (2021). Nuovi C-Level e leader cercasi. Il profilo ideale? Essere architetti sociali. 22/03/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/nuovi-c-level-e-leader-cercasi-profilo-ideale-essere-architetti-sociali-AD1HAnIB>

Sali G., (2020). Qual è lo stato di digitalizzazione delle PMI italiane? 19/03/2020. https://blog.osservatori.net/it_it/digitalizzazione-pmi-italiane#tecnologie-digitali

Sandonnini P., (2020). Manifattura additiva, cos'è, come funziona, quali vantaggi offre. 12/10/2020. <https://www.industry4business.it/industria-4-0/manifattura-additiva-cose-come-funziona-quali-vantaggi-offre/>

Savage M., (2019). Why Finland leads the world in flexible work. 08/08/2019. <https://www.bbc.com/worklife/article/20190807-why-finland-leads-the-world-in-flexible-work>

Sikora S., (2020). The voice of the European workforce. May the workforce be with you. 2020. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/may-the-workforce-be-with-you---deloitte-italy---human-capital.html>

Stobierski T., (2020). Organizational change management: what it is & why it's important. Harvard Business School. 21/01/2020. <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>

Terragni M., (2020). Smart working: panacea o insidia per l'equilibrio psicologico? 16/09/2020. <https://wisesociety.it/piaceri-e-societa/smart-working-benessere-psicologico/>

Trabucchi M., (2020) Big tech scommette sul green: gli impegni dei big verso il carbon free. 15/09/2020. <https://www.ilsole24ore.com/art/big-tech-scommette-green-impegni-big-il-carbon-free-AD2ywTp>

Tucci C., (2021) Giovani, donne, precari: ecco chi ha pagato di più la crisi del lavoro. 01/02/2021. <https://www.ilsole24ore.com/art/giovani-donne-precari-ecco-chi-ha-pagato-piu-crisi-lavoro-ADo21wGB>

Urietti D., (2020). Smart working, boom di app per spiare i dipendenti da remoto. 06/10/2020. https://www.corriere.it/tecnologia/20_ottobre_06/smart-working-boom-app-spiare-dipendenti-remoto-fc33efbc-07b6-11eb-a1db-10b0d3200beb.shtml

Valente M., (2020). I migliori software per la gestione remota. 19/03/2020. <https://www.punto-informatico.it/migliori-programmi-gestione-remota/>

Wernecke P., Müller-Seubert I., (2020). The Future is Now: The New World of Work in Germany. 11/02/2021. <https://www.cms-lawnow.com/ealerts/2021/02/the-future-is-now-the-new-world-of-work-in-germany>

Wharton University of Pennsylvania. (2021). Are You Ready for the Hybrid Workplace? 23/03/2021. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/are-you-ready-for-the-hybrid-workplace/>

Willis Tower Watson. (2020). Flexible Work and Rewards Survey: 2021 Design and Budget Priorities. 19/11/2020. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/11/flexible-work-and-rewards-survey-2021-design-and-budget-priorities>

Zonin R., (2020). Il Digital Transformation Index di Dell Technologies incorona le pmi italiane. 13/11/2020. <https://www.industriaitaliana.it/dell-technologies-ligresti-digital-trasnformation-index/>

Zuddas P., (2020). Covid-19 e digital divide: tecnologie digitali e diritti sociali alla prova dell'emergenza sanitaria. 17/03/2020. https://www.palmisanaic.it/images/rivista/pdf/2020_3_17_Zuddas.pdf