

Università degli Studi di Torino
Dipartimento di Culture, Politica e Società
Centro "Luigi Bobbio" per la ricerca sociale pubblica e applicata

CRITICITÀ, POTENZIALITÀ E FATTORI DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO DA REMOTO

L'insegnamento del periodo
pandemico sul territorio torinese

**BLUE
PAPERS
CLB-CPS**

A cura di
Marinella Vercelli
Sonia Bertolini



Università degli Studi di Torino
Dipartimento di Culture, Politica e Società
Centro "Luigi Bobbio" per la Ricerca sociale, pubblica e applicata

Blue Papers CLB-CPS

Criticità, potenzialità e fattori di implementazione del lavoro da remoto

L'insegnamento del periodo pandemico sul territorio torinese

Marinella Vercelli e Sonia Bertolini
Università di Torino

1/2023



Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale.
Per leggere una copia della licenza visita <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ISBN - 9788875902520

Blue Paper CLB-CPS 1/2023

Centro "Luigi Bobbio" per la ricerca sociale, pubblica e applicata
Dipartimento di Culture, Politica e Società
Università degli studi di Torino
Lungo Dora Siena, 100 - 10153
Turin, TO
<http://www.dcps.unito.it/>

INDICE

Executive Summary	iii
1 Introduzione	1
2 Quadro teorico	3
2.1 Lavoro da remoto: opportunità e vincoli	3
2.2 Lo “smart working emergenziale”	13
2.3 Fattori di implementazione del lavoro da remoto	16
3 Metodologia	31
3.1 Il disegno della ricerca: campione e metodo	31
3.2 Presentazione dei casi aziendali	35
4 La transizione allo smart working	57
4.1 La transizione allo smart working e la gestione del personale nelle imprese private	58
4.2 La transizione allo smart working e la gestione del personale nelle imprese pubbliche	75
5 L’impatto tecnologico	80
5.1 La disponibilità di devices	80
5.2 Le piattaforme digitali e le altre modalità di comunicazione . . .	88
5.3 La connettività a internet	93
5.4 Strategie di accesso da remoto	95
5.5 La transizione digitale	98
6 I cambiamenti nell’organizzazione del lavoro	112
6.1 La riorganizzazione degli orari di lavoro	114
6.2 Controllo e coordinamento	129
7 I cambiamenti nella cultura aziendale	155
7.1 Potere decisionale, tipi di leadership e stili di management	155
7.2 La formazione	171
8 Conclusioni	185
Ringraziamenti	203
Bibliografia	204

EXECUTIVE SUMMARY

A causa dell'evento pandemico nel 2020 moltissime imprese si sono trovate a implementare in tempi brevissimi lo smart working, realizzando un involontario esperimento sociale in merito all'organizzazione del lavoro. Prima del lockdown la diffusione del lavoro a distanza aveva interessato in Italia una ridottissima platea di lavoratori e lavoratrici e una porzione limitata di giornate. Inoltre solo alcune attività parevano remotizzabili. Secondo Istat (2020), allo scoppio della pandemia, invece, ben il 21,3% delle imprese con almeno 3 addetti ha fatto ricorso allo "smart working emergenziale" (ex DPCM del 1/03/2020, D.L. 19/2020 e successive modifiche). Questo ha differito dal lavoro agile (L. 81/2017) perché sono venuti a mancare alcuni elementi che lo caratterizzano: la volontarietà da parte del lavoratore, la reversibilità e, soprattutto, la limitatezza o la mancanza di momenti di alternanza fra lavoro in presenza e da remoto.

Il «Centro "Luigi Bobbio" per la ricerca sociale pubblica e applicata» dell'Università di Torino, in collaborazione con l'Osservatorio su Università e Professioni del Dipartimento di Culture, Politica e Società ha realizzato durante la seconda fase del periodo pandemico 2021 un'indagine su imprese operanti sul territorio piemontese che hanno fatto ricorso allo smart working emergenziale per rispondere ad alcuni interrogativi:

- Con quali modalità e quali esiti le imprese hanno implementato lo smart working a seguito dell'evento pandemico?
- Quali potenzialità e quali criticità emergono da questa esperienza?
- Cosa auspicano le imprese per il futuro?

In particolare, oggi questi materiali possono portare utili riflessioni per la pianificazione e l'introduzione di forme di lavoro ibrido, come sta attualmente avvenendo nell'autunno 2022, ora che le imprese possono sperimentare nuove forme di organizzazione svincolate dallo stato di emergenza.

La ricerca ha raccolto e analizzato 24 casi aziendali da aprile a settembre 2021. È stata realizzata attraverso la raccolta di dati secondari, letteratura, materiale documentario e la realizzazione di interviste semi-strutturate. I casi sono stati selezionati attraverso un campionamento a scelta ragionata sulla base della dimensione aziendale e dei settori in cui tale forma lavorativa si era

maggiormente diffusa, sulla base dei dati nazionali (Istat 2020, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali et al. 2021) e delle caratteristiche del tessuto produttivo piemontese. Sono stati intervistati responsabili delle risorse umane di 22 imprese medio-grandi, 10 del settore manifatturiero, 4 della pubblica amministrazione, 3 dei servizi di supporto alle imprese, 2 del settore finanziario e assicurativo, 2 del commercio, 1 del settore delle attività professionali, 1 del trasporto e magazzinaggio, 1 della sanità e dell'assistenza sociale.

I PRINCIPALI RISULTATI

Dalla ricerca è emerso come i fattori caratterizzanti che hanno guidato la **transizione allo smart working** siano stati il grado di sviluppo tecnologico, l'assetto organizzativo e la cultura aziendale.

Per quanto riguarda le **imprese del settore privato**, la maggior parte di quelle intervistate **ha continuato a svolgere la propria attività**. Tuttavia 3 imprese hanno dovuto sospenderla per circa 3 settimane, in quanto non inclusa fra quelle essenziali. Tutte le imprese intervistate hanno svolto *almeno 2 settimane di smart working* e, in molti casi, lo stavano ancora adottando al momento dell'intervista (aprile-settembre 2021).

Fra le **imprese che avevano già sperimentato il lavoro agile**:

- Sia nel settore secondario sia nel terziario, le imprese dove erano già stati portati avanti progetti strutturati hanno reagito più prontamente rispetto a quelle che avevano avuto solo esperienze limitate, talora informali, di lavoro agile.
- Le imprese del settore finanziario sono state particolarmente avvantaggiate nella transizione; per le imprese di intermediazione di lavoro, il COVID-19 sembra aver svolto la funzione di acceleratore di processi.

Per **8 imprese lo smart working è stato una novità**:

- Tra le imprese dei servizi, la reazione è stata comunque pronta. Tuttavia nella microimpresa di consulenza e formazione si è trasposta presso il domicilio dei lavoratori la modalità di lavoro in ufficio mentre in quella del settore del trasporto e magazzinaggio si sono riscontrate maggiori difficoltà a causa degli specifici processi lavorativi in atto.
- In 2 imprese manifatturiere erano già stati presentati e accantonati dei progetti di introduzione del lavoro agile in azienda; questo sembra averle facilitate rispetto alle altre 3, le cui caratteristiche tecnologico-organizzative

sembrano non aver favorito una transizione agevole e pienamente soddisfacente.

Per quanto riguarda le altre misure di gestione del personale, solo 3 imprese (il gruppo bancario, la multinazionale dell'alimentare e la microimpresa di consulenza e formazione) non hanno fatto ricorso ad alcun **ammortizzatore sociale**. Le rimanenti ne hanno usufruito per periodi variabili da qualche giorno fino ad almeno 2 mesi, in caso di sospensione dell'attività. In 11 imprese si è fatto ricorso a **ferie e/o permessi obbligatori**, per lo più prima di ricorrere alla cassa COVID. Nella ditta che aveva interrotto la produzione prima della pandemia i lavoratori erano in gran parte in CIGS. I **rientri in azienda** sono cominciati nella maggioranza delle imprese da maggio-giugno 2020, con delle turnazioni in sede per almeno una parte dei lavoratori.

Per quanto riguarda le **imprese del settore pubblico**:

- Tutti e 4 gli Enti hanno offerto un'immagine di sé molto reattiva di fronte all'emergenza, pur dovendo in tempi strettissimi individuare le attività indifferibili e quelle da espletare in presenza, comunicando a ogni dipendente in che modalità dovesse essere erogata la prestazione lavorativa. È inoltre stato chiesto loro di redigere il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile).
- I servizi sono stati erogati in presenza quando non fosse possibile fare altrimenti.
- I lavoratori che hanno potuto lavorare da casa sono stati fra il 70% e il 95% del totale. Quando ciò non è stato possibile, si è fatto ricorso a tutte le misure previste dalla normativa (permessi, ferie, altre misure fino all'esonero).
- In precedenza, erano stati attivati dei contratti di telelavoro ma solo un'Amministrazione aveva già avviato il lavoro agile; 2 si apprestavano a farlo.
- Al momento delle interviste, il lavoro da casa era una pratica molto diffusa fra il personale. I rientri sono stati concessi, su base volontaria, a partire da maggio-ottobre 2020.

Il *grado di sviluppo tecnologico e digitale* delle imprese è stato uno dei fattori che hanno aiutato o reso difficile la transizione.

Per quanto riguarda la **disponibilità di devices**:

- Nel settore privato, solo 2 grandi imprese avevano già dotato tutti i dipendenti di laptop e non hanno dovuto comprarne altri. La maggior

parte delle imprese ha dovuto acquistarne (da qualche decina fino a più di 3500). 4 imprese (2 grandi e 2 medio-piccole) hanno chiesto ad almeno una parte dei propri dipendenti la disponibilità a usare per lavoro i dispositivi personali. In 2 manifatture, i dipendenti hanno portato a casa i pc desktop dell'ufficio, in ragione della potenza di calcolo necessaria per poter svolgere le proprie mansioni, per lo più legate al disegno tecnico.

- Nel settore pubblico, gli Enti hanno potuto usufruire di agevolazioni per l'acquisto di dispositivi e attrezzature a supporto della rete; tuttavia, quando non è stato possibile coprire il fabbisogno dei dipendenti, si è chiesto loro di utilizzare le proprie macchine.

Per quanto concerne le **forme di comunicazione**, telefono e e-mail hanno rappresentato elementi di continuità rispetto al passato. La vera novità è stata il ricorso continuativo alle **piattaforme di videoconferenza** che hanno garantito di mantenere i legami con colleghi e clienti o utenti; in particolare:

- Nel settore privato, queste erano già utilizzate dalle imprese che fanno parte di gruppi internazionali (e da alcune altre per la particolare intraprendenza del management). Fra le ditte rilevate, solo una manifattura ha deciso di non adottare questo mezzo.
- Nel settore pubblico, l'utilizzo massivo di questa modalità di comunicazione digitale è stato una novità. Talora, si deve registrare una mancanza di capacità di guidare i dipendenti nella migrazione verso le piattaforme; ciò ha fatto sì che costoro si organizzassero in autonomia attraverso dei gruppi su WhatsApp.

A tutti i lavoratori delle imprese intervistate è stato chiesto di utilizzare il proprio **contratto di fornitura di servizi internet**, quando non fosse già disponibile una connessione aziendale. Per quanto concerne la **rete aziendale e le modalità con cui i lavoratori hanno potuto accedervi**, gli strumenti maggiormente utilizzati sono stati le VPN (*Virtual Private Network*), i RDS (*Remote Desktop Services*), le VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*).

- Nel settore privato, molte ditte erano già attrezzate ma non pronte a sostenere la mole di traffico che si è sviluppata durante il lockdown. Solo sporadicamente, non c'è stato bisogno di adeguamenti; nella maggioranza dei casi gli strumenti ICT sono stati potenziati.
- Nel settore pubblico, uno degli enti ha riscontrato serie difficoltà nell'assicurare la qualità e continuità del servizio a causa della cattiva qualità delle infrastrutture di rete in alcune sedi decentrate. Le altre amministrazioni

hanno portato avanti il lavoro di virtualizzazione delle postazioni, cercando di mettere in condizione i dipendenti di poter lavorare in tempi tutto sommato brevi. In un caso, il lavoro di adeguamento tecnologico svolto negli anni precedenti ha consentito di passare con facilità e velocemente al lavoro a distanza.

Relativamente agli elementi che vanno a comporre la **transizione digitale**:

- **Cloud computing e software per la gestione documentale**, che moltissime aziende già utilizzavano, nell'emergenza sanitaria si sono rivelati strumenti fondamentali per dare continuità all'attività economica. Nel **settore privato**, una parte delle imprese (sia del settore dei servizi che nelle manifatture) ha colto l'occasione per cominciare a introdurre alcuni processi di informatizzazione e/o digitalizzazione; altre, avendo già in previsione di metterli in atto, ne hanno semplicemente anticipato l'implementazione. Una delle imprese manifatturiere ha fatto registrare un grave ritardo in questo campo. Nel **settore pubblico**, il COVID-19 viene indicato come un acceleratore del processo di transizione informatica e digitale delle Pubbliche Amministrazioni (PA).
- Il ricorso alla **firma digitale**, che ricopriva un ruolo marginale, è passato in primo piano, soprattutto nelle grandi imprese private e in quelle del settore pubblico.
- Poche imprese fra quelle interpellate hanno fatto menzione dello sviluppo dell'**e-commerce**; in una manifattura si è scelto di continuare a non investire in questo settore d'impresa, peraltro senza aver alcun contraccolpo economico.

I principali risultati della ricerca in merito a se e come è cambiata l'**organizzazione del lavoro** in pandemia riguardano gli orari di lavoro, le modalità di controllo e quelle di coordinamento. Quanto all'**orario di lavoro**, la **maggior parte delle imprese ha mantenuto quello adottato in precedenza**, fosse questo rigido, rigido con elementi di flessibilità o del tutto flessibile. La maggioranza delle imprese che hanno **mantenuto una sostanziale rigidità di orario** appartengono al settore manifatturiero. In alcune di queste ditte, si è fatto affidamento sul fatto che i lavoratori fossero disponibili in una fascia oraria indicativa (*i.e.* dalle 9 alle 18), spesso senza un esplicito accordo. Talora ciò ha dato luogo a incomprensioni fra dipendenti e responsabili.

In molte manifatture, emerge come la flessibilità dell'orario di lavoro sia problematica nella misura in cui acuisce la contrapposizione fra le condizioni di

lavoro dei colletti blu (che hanno orari ben definiti) e quelle dei colletti bianchi. In alcune di queste aziende il comportamento dei *remote workers* nel periodo pandemico è stato giudicato opportunistico. In alcune interviste, traspare come la scelta di un orario rigido sia percepita come conforme alle politiche e all'identità aziendale. In molti casi viene segnalata un'invasione dei tempi fra i diversi ambiti, soprattutto dalla sfera lavorativa in quella privata.

Alcune imprese hanno **introdotto degli elementi di flessibilità pur mantenendo un orario piuttosto rigido**. Per una delle manifatture, la pandemia è stata l'occasione per proporre questo cambiamento ai propri dipendenti. Per una delle imprese dei servizi di medie dimensioni, l'impossibilità di verificare le effettive ore di lavoro, ha lasciato spazio a una maggiore autonomia ai dipendenti nel decidere il proprio orario di lavoro; tuttavia l'azienda ha deciso di non autorizzare straordinari.

Alcune imprese con un orario per lo più rigido avevano già introdotto e hanno mantenuto alcune forme di flessibilità in entrata e in uscita. Queste misure sono state ulteriormente estese durante la pandemia ma hanno fatto prendere consapevolezza che tali cambiamenti richiedono un più profondo ripensamento organizzativo. Le imprese che hanno **mantenuto un orario flessibile** sono numerose, soprattutto fra quelle dei servizi. In alcune interviste, traspare come la scelta di un orario flessibile sia percepita come conforme alle politiche e all'identità aziendale. Nelle imprese del settore finanziario-assicurativo, si era già cercato di valorizzare l'autonomia dei collaboratori; in un caso, la pandemia ha messo in luce come questo cambiamento necessiti di un ripensamento più profondo dei processi e dei flussi lavorativi.

Il diffuso aumento del numero di ore lavorate fa divenire centrale il tema della gestione del tempo da parte dei lavoratori e delle imprese, così come quello del diritto alla disconnessione. Alcune imprese hanno scelto di imporre delle regole per facilitare l'allineamento: in un'impresa dei servizi ciò ha preso la forma di appuntamenti fissi nel corso della settimana; in un'altra (e in quelle pubbliche) sono state previste delle fasce di compresenza. In alcune ditte multinazionali, le esigenze di flessibilità orarie erano già dettate dalla necessità di coordinarsi con clienti o colleghi che vivono in aree diverse del globo rispetto alla propria. Una sola azienda (una manifattura) è passata **da un orario di lavoro rigido a uno flessibile** proprio durante il periodo pandemico. Già dall'anno precedente, erano stati elaborati dei progetti di cambiamento organizzativo (anche in merito al lavoro agile). Anche in questo caso, si è sentita

l'esigenza di imporre delle regole per garantire l'allineamento e il coordinamento fra i lavoratori. Il tema della fiducia che deve essere costruita e costantemente riaffermata fra dipendenti e responsabili è stato giudicato essenziale per il buon funzionamento di questo strumento.

In merito alle **modalità di controllo** del lavoro dipendente, il passaggio al lavoro da casa ha reso difficilmente praticabile la supervisione diretta, orientandosi piuttosto agli obiettivi. Tuttavia, la quasi totalità delle imprese ha segnalato difficoltà nell'assicurare questa funzione aziendale sia per l'insufficienza della mappatura dei flussi e dei processi lavorativi, che non è riuscita a supportare in maniera del tutto efficace la mancanza dell'interazione in presenza, sia per l'assenza o la carenza di specifiche competenze da parte del personale. Dai risultati di ricerca si evince come **alcune imprese abbiano continuato ad attuare un controllo per supervisione diretta, semplicemente traslandolo attraverso strumenti tecnologicamente mediati**, ad esempio monitorando lo svolgimento delle attività facendo ricorso al telefono.

In generale, nel **settore privato**, questo è avvenuto in imprese non pronte a questo cambiamento (anche di natura culturale) e laddove il management preferisce non esporsi al rischio di subire comportamenti opportunistici da parte dei propri dipendenti. In alcune Pmi hanno ritenuto questo cambiamento troppo dispendioso per l'entità della spesa e per il tipo di ritorno economico che non sarebbe in grado di ripagarla dal punto di vista del business. In poco meno di un terzo delle aziende interpellate, invece, **il controllo era già strutturato per obiettivi e così è rimasto** durante l'emergenza sanitaria. Non sono comunque mancate difficoltà che hanno richiesto grande impegno, fiducia e apertura mentale da parte di tutto il personale. In alcuni casi, al controllo per obiettivi è stato affiancato un controllo in itinere e si è fatto maggiore affidamento sul meccanismo fiduciario. Nel caso della manifattura con gli stabilimenti in chiusura, il coordinamento del processo lavorativo con gli impianti del medesimo gruppo era talmente stringente da rendere la definizione di obiettivi e scadenze del tutto automatica e veicolata attraverso i programmi gestionali.

Nelle restanti imprese si registrano situazioni in cui il controllo per supervisione diretta è stato ibridato con forme di controllo per obiettivi. Spesso l'impossibilità di controllare in maniera puntuale i lavoratori è stata accettata di buon grado, delegando ai responsabili la definizione e la verifica degli obiettivi. Talora fra queste imprese il concetto di "fiducia" si contrappone a quello di "controllo". Per quanto riguarda le imprese del **settore pubblico**, gli Enti hanno

spesso affiancato un controllo per obiettivi ad altri più prescrittivi e si sono trovati in una situazione intermedia.

Un altro aspetto esplorato dalla ricerca sono le modalità **di coordinamento dei flussi lavorativi, in imprese che si sono trovate improvvisamente a svolgere le attività a distanza. I risultati dipendono in questo caso dal settore e dal tipo di attività svolta.** Risultano essere state particolarmente difficoltose là dove vengono richieste forme complesse di “mutuo adattamento”, ossia quando il numero di interazioni sia particolarmente alto e frequente, come nel caso dell’impresa di trasporto. **Il lavoro creativo e quello che porta a trovare soluzioni innovative a problemi emergenti** scaturiscono da questo tipo di interazioni: al momento attuale, non sembrano avvantaggiate dallo smart working. Le attività legate alla trasmissione del “saper fare”, come inserimenti lavorativi e cambi di ruolo, da remoto sono risultate ancora molto farraginose. Le attività in cui prevale l’aspetto informale, dove sia richiesto di instaurare una qualche forma di empatia o da cui possano originarsi dei conflitti sono fattibili a distanza ma non risultano del tutto efficienti a questo stadio di sviluppo tecnologico. È necessario **trovare delle soluzioni per limitare la perdita e/o la distorsione delle informazioni nella comunicazione da remoto e/o nelle interazioni fra persone in presenza e a distanza.**

La pandemia ha portato a sperimentare nuove modalità di coordinamento e comunicazione in forma sincrona e asincrona che si potranno continuare a usare in futuro. La proliferazione di incontri virtuali e di messaggi con cui si è cercato di sostituire l’interazione informale ha saturato le agende, portando a problemi di gestione del tempo e a lavorare un numero maggiore di ore.

Dalla ricerca emerge anche l’influenza del fattore umano nell’implementare il lavoro da casa. I due elementi di maggior rilievo sono la cultura aziendale e il capitale umano, in particolare in relazione al tema della formazione.

Quanto alla **cultura aziendale**, le imprese intervistate esprimono diversi tipi di potere decisionale, di leadership e di stili di management.

Per quanto riguarda le imprese del **settore privato**:

- **Le imprese si dividono abbastanza equamente fra quelle con una gestione manageriale e quelle che fanno ancora capo a una proprietà che esercita la sua influenza sulle decisioni aziendali.**
- Nelle imprese a gestione manageriale, c’è una maggiore propensione al cambiamento e all’innovazione; spesso il *change management* è proprio una

delle competenze su cui i dirigenti sono invitati a formarsi. In queste imprese il dipendente è ormai visto come una risorsa su cui investire, spingendola ad avere un atteggiamento proattivo e a incrementare le proprie competenze.

- Nelle imprese a gestione padronale, più facilmente il progresso aziendale viene identificato con la prosecuzione di un percorso su strade già note e il rapporto con le persone fa meno leva su meccanismi di tipo fiduciario. Talora si riscontra una visione più paternalistica in cui la dirigenza preferisce indicare obiettivi, strumenti e percorsi ai dipendenti. Tuttavia vi sono delle eccezioni, che sembrano dipendere dalle attitudini individuali di chi è chiamato a decidere.

Per quanto riguarda le imprese del **settore pubblico**:

- Nel rispetto delle indicazioni che provengono dalle Amministrazioni centrali, in questi ultimi anni le PA hanno messo in campo molte energie per realizzare un cambiamento culturale e organizzativo utile ad attuare la transizione digitale. Spesso ciò è accaduto a rilento e senza grande determinazione.

Le diverse attitudini aziendali nei confronti della **formazione** erogata al personale possono essere orientate sia al "sapere" e al "saper fare" sia al "saper essere", andando così a incidere anche sulla cultura aziendale.

Nel **settore privato**:

- Molte grandi imprese forniscono ai propri dipendenti un archivio consultabile online in cui vengono raccolti strumenti di formazione di tipologia, durata, fruibilità diversificata.
- Nel periodo pandemico, i corsi solitamente realizzati in presenza hanno dovuto essere convertiti e adattati alla modalità di erogazione da remoto; spesso sono stati utilizzati come strumento di motivazione e di rafforzamento dell'identità aziendale. In moltissimi casi, si è raggiunta una quota maggiore di dipendenti.
- La formazione erogata sulle *soft skills* in alcuni casi è stata obbligatoria, in altri casi è stata incanalata in percorsi predefiniti sulla base delle mansioni svolte, in altri ancora è stata del tutto volontaria.
- In una delle imprese manifatturiere non è stata fatta alcuna formazione.
- Le piccole imprese, avendo meno risorse a disposizione, hanno privilegiato la formazione sulle *hard skills*. Nel periodo pandemico hanno fatto più facilmente ricorso all'autoformazione.

Nel **settore pubblico** la situazione è piuttosto variegata:

- Un ente aveva già attivato da alcuni anni dei corsi di formazione volti a incoraggiare un atteggiamento proattivo nei propri dipendenti.
- Un altro ha erogato una formazione sul lavoro da remoto a tutti i dipendenti e una, specifica, indirizzata ai responsabili per aiutarli a coordinare meglio il lavoro a distanza.
- Un altro ancora si è inizialmente affidato al *learning by doing*; nel 2021 ha invece attivato 3 percorsi formativi da remoto differenziati per ruolo sul lavoro a distanza.
- L'ultimo Ente ha erogato pochissima formazione, per lo più tecnica.

L'analisi del materiale raccolto ha consentito di **guardare in maniera più circostanziata all'implementazione del lavoro da casa, inserendolo in un quadro articolato, composto dal grado di innovazione tecnologico-digitale, dall'architettura organizzativa e dalla cultura aziendale di ogni singola impresa**. Alla luce della specifica situazione economica e degli obiettivi aziendali, la combinazione di questi elementi offre una chiave di lettura più ricca delle strategie adottate e delle scelte operate in periodo pandemico. In sintesi:

- Le imprese più piccole sono risultate in assoluto le meno pronte sia per una ragione di costi legati all'innovazione tecnologica e organizzativa che per la specifica tipologia di lavoro svolto.
- La maggior parte delle aziende sembrano aver imboccato con sostanziale facilità la via dell'innovazione tecnologica.
- L'innovazione legata all'organizzazione del lavoro sembra essere strettamente interconnessa alla cultura aziendale, quando questa manifesti un atteggiamento proattivo, orientato al *change management*.
- Anche fra le imprese più all'avanguardia, la subitaneità e la diffusione massiccia e continuativa dello smart working emergenziale hanno fatto emergere come molti processi lavorativi facessero ancora affidamento su elementi informali e non tracciati che sono venuti improvvisamente a mancare.

Facendo riferimento alla medesima cornice interpretativa, è possibile guardare agli orientamenti espressi dalle imprese **per il futuro**. **La maggior parte delle aziende private si mostra favorevole** a inserire qualche forma di lavoro a distanza. Emerge però come sia auspicabile una **modalità ibrida**, in cui ci sia **alternanza fra lavoro in presenza e lavoro a distanza**, che garantisca un equilibrio fra produttività e benessere dei dipendenti e un'agevole organizzazione del lavoro che incrementi la sicurezza delle persone e la riservatezza dei

dati. Ciò richiederà un grande lavoro di programmazione per organizzare il coordinamento del lavoro. Da più parti - e senza alcuna certezza - il mix ideale viene individuato in **1-2 giorni di smart working alla settimana**. A detta di molte aziende, il ricorso allo smart working sarebbe molto gradito ai dipendenti (in un caso è addirittura identificato come una misura di welfare aziendale) mentre verrebbe più facilmente visto con maggiore ostilità dalle funzioni direttive, spesso meno orientate al cambiamento organizzativo. Fra i vantaggi elencati, c'è anche la sostenibilità ambientale. Invece, al netto dei risparmi indotti dalla possibilità di ridurre gli spazi aziendali, sono da valutare con attenzione le conseguenze che potrebbe avere sulla produttività sul medio-lungo periodo, soprattutto in relazione all'innovazione, alla qualità e al miglioramento continuo dei processi. Alcune imprese manifatturiere fra quelle interpellate non individuano in questa forma di lavoro un beneficio per il proprio *core business*, che vede la preminenza della produzione sui servizi; talvolta ciò sembra anche derivare dalla consapevolezza di una impreparazione da parte delle persone quanto a (ri)organizzazione del lavoro e cambio di orientamento organizzativo. Per le PMI, intraprendere questo percorso di riorganizzazione del lavoro può non essere attuabile per i costi troppo elevati.

Gli **Enti pubblici** dovranno attenersi alle indicazioni definite a livello nazionale; tuttavia, in 2 delle realtà interpellate dirigenza o sindacati sembravano essere più orientati a proseguire i progetti di telelavoro che non a attivare il lavoro agile. In un'altra c'era ancora molta diffidenza verso questo strumento. Per contro, in un'altra ancora, il lavoro agile sembrava destinato a sostituire il telelavoro.

Un nodo fondamentale da gestire è quello che pone in situazione di potenziale conflitto flessibilità di lavoro e modalità di coordinamento e controllo; con ciò si fa chiaro riferimento alla **questione aperta del diritto alla disconnessione e al miglioramento del *work-life balance***. Per fare questo sembra essere necessario lavorare sulla riorganizzazione del lavoro e sulla formazione di dipendenti e responsabili per affiancarli nella gestione del tempo. La pandemia ha messo in luce **l'importanza della formazione e della valorizzazione del capitale umano** insediato nelle aziende, soprattutto responsabili e manager.

Le **piattaforme di videoconferenze** risultano molto apprezzate ed è possibile che il loro utilizzo permanga anche dopo la fine dell'emergenza, per ridurre il tempo e i costi di una parte degli spostamenti.

INTRODUZIONE

La ricerca “Lo smart working e le trasformazioni del lavoro durante e oltre la pandemia” si propone di indagare le modalità della transizione allo smart working emergenziale nelle imprese piemontesi durante la pandemia, evidenziandone potenzialità e criticità, anche in ottica di un ricorso più diffuso di questa modalità di lavoro per il futuro. Si tratta di un progetto finanziato dal Centro Luigi Bobbio e dall’Osservatorio Università e Professioni del Dipartimento di Culture, Politica e Società dell’Università di Torino. È coordinato dalla Professoressa Sonia Bertolini dell’Università di Torino. Vi partecipa la Dottoressa Marinella Vercelli, laureata in Scienze Politiche.

Studi condotti sia in Europa che in Italia (Basso e Formai 2021, Depalo e Giorgi 2021, Eurofound e ILO 2017, Istat 2020) hanno evidenziato come, prima del periodo pandemico, in Italia la diffusione di forme di lavoro a distanza interessasse una platea ridottissima di lavoratori e lavoratrici per una porzione molto limitata di giorni. Le ricerche sociologiche hanno inoltre rilevato che il lavoro a distanza può avere conseguenze sfaccettate e molteplici implicazioni sia in relazione alla produttività e alla flessibilità aziendale che al benessere dei lavoratori (Angelici e Profeta 2020, Albano *et al.* 2017, Bertolini 2021, Bloom 2020, Butera 2020, Chiaro *et al.* 2015, De Masi 2020, Follis 2021).

Da marzo 2020, le misure di contenimento del contagio hanno fatto sì che le imprese vi facessero ricorso in modo massivo.

Cercando di cogliere i segnali di un cambio di orientamento verso il futuro all’interno delle imprese (Ramella e Sciarrone 2021), la ricerca indaga i modi e le condizioni di implementazione dello smart working emergenziale, nel quadro dei processi di innovazione tecnologica, organizzativa e legati alla cultura aziendale che possono essere uno strumento per rispondere in maniera più pronta e appropriata alle sfide di un mercato sempre più globalizzato.

Sono state realizzate 24 interviste semi-strutturate a imprese piemontesi, in maggioranza del settore privato e di dimensioni medio-grandi, sia dei servizi

che manifatturiere (si veda la metodologia per approfondimenti).

I temi indagati riguardano sia la situazione pregressa sia la reazione di fronte all'evento pandemico, l'implementazione dello smart working, le conseguenze sull'organizzazione del lavoro, la formazione, le prospettive per il futuro. Dopo aver delineato il quadro teorico nel paragrafo 2, nel paragrafo 3 viene descritta la metodologia quindi i risultati della ricerca sono esposti nei paragrafi 4 (transizione allo smart working), 5 (impatto tecnologico), 6 (organizzazione del lavoro), 7 (cultura aziendale).

QUADRO TEORICO

2.1 LAVORO DA REMOTO: OPPORTUNITÀ E VINCOLI

Il ricorso alle forme di lavoro a distanza nasce dalla necessità di limitare gli spostamenti. Questo è accaduto in prima battuta durante le crisi petrolifere a metà degli anni Settanta del secolo scorso per diminuire il consumo energetico (Dambrin 2004). Ed è accaduto nuovamente nel 2020 a seguito dell'evento pandemico legato al COVID-19 per ridurre i rischi di contagio e tutelare la salute pubblica; in questo frangente, la possibilità di lavorare da casa ha spesso consentito di non interrompere l'attività produttiva; inoltre l'uso che se ne è fatto è stato così ampio da farlo divenire il "più esteso esperimento non intenzionale di diffusione del lavoro da remoto nei Paesi Occidentali" (Fullin e Pacetti 2020:43). Eppure, nel periodo intercorso fra questi due "shock esogeni" (Campello e Zucco 2020), lo sviluppo e la diffusione dell'informatica e delle tecnologie della comunicazione hanno reso più accessibile e conveniente l'impiego di questa modalità di lavoro, dando luogo a quella che è stata definita una nuova rivoluzione industriale, la quarta (Chiaro *et al.* 2015).

Come è noto, in tema di innovazione e produttività, l'Italia fatica a tenere il passo non solo a livello globale ma anche a livello europeo. L'indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2015 (EWCS, *cfr.* Eurofound e ILO 2017) ci vede ultimi per diffusione del lavoro da remoto. Il nostro indice DESI, che sintetizza diversi indicatori legati alla competitività e alle *performances* digitali, è al 24° posto su 28 (Commissione Europea 2020). È pur vero che siamo in linea con la media UE per quanto concerne la connettività e i servizi pubblici digitali. Tuttavia siamo molto indietro per quanto riguarda l'uso dei servizi internet e in costante ritardo per quanto riguarda l'integrazione all'interno delle aziende delle tecnologie digitali (soprattutto per i *big data*, le vendite online, il cloud, il commercio elettronico). Infine siamo ultimi, e con un divario che non accenna a diminuire, in relazione alle competenze digitali dei nostri lavoratori, che sono le meno sviluppate in assoluto rispetto agli altri stati membri. È chiaro quindi che la nostra forza lavoro e le nostre imprese faticano molto a stare al passo. Dato lo stretto legame fra innovazione e produttività, non sorprende quindi che la produttività reale del lavoro in Italia (calcolata per occupato)

dal 2009 al 2019 abbia fatto registrare dei tassi di crescita minimi (Eurostat 2022).

Con riferimento alla regione oggetto di studio, il Piemonte, questa è portatrice di un potenziale di digitalizzazione molto elevato in quanto la struttura produttiva è composta in misura ragguardevole da settori ad alta densità digitale (primo fra tutti l'automotive quindi i servizi che affiancano le imprese, le attività finanziarie e quelle professionali) e in misura proporzionalmente minore da quelli a intensità bassa o medio-bassa; questo potenziale, fortemente legato alla tradizione manifatturiera, risulta addirittura maggiore di quello lombardo e di tutto il Nord Ovest (Gherardini e Ramella 2021). In particolare per quanto concerne connettività e integrazione delle tecnologie all'interno delle imprese, la regione ha un indice DESI addirittura superiore alla media europea. Non brilla, invece, quanto alle competenze digitali espresse dal capitale umano: da un lato, il mercato del lavoro non è vivace per le professionalità legate allo sviluppo digitale e, dall'altro, i giovani risultano meno orientati a formarsi in questi settori. Questi fattori, insieme allo scarso supporto pubblico alla ricerca, fanno sì che il Piemonte si collochi al di sotto della media europea nel *Regional Innovation Scoreboard*¹, sancendo quanto ancora debba essere fatto per portare a frutto il processo di effettiva digitalizzazione.

In quest'ottica, è possibile sperare che l'esperienza diffusa dello smart working "emergenziale" fatta a partire da marzo 2020 con lo scoppio dell'epidemia legata al Coronavirus sia un'opportunità per colmare questo gap. Infatti, come si diceva, si è passati da un utilizzo molto limitato e tutto sommato sporadico di questa misura a uno decisamente massiccio: l'Istat rileva come la quota di lavoratori impiegata in mansioni fattibili da remoto sia salita dall'1,2% del 1° bimestre del 2020 all'8,8% del 2° in pieno lockdown, in cui si è raggiunto il picco di utilizzo dello smart working: più di 4 milioni (Istat 2020, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali *et al.* 2021:25); altri istituti hanno stimato che almeno 6,5 milioni di persone abbiano lavorato da casa (Osservatorio Smart Working 2020b), altri addirittura più di 8 milioni (CGIL e Fondazione Di Vittorio 2020). Quali che siano le stime, è innegabile che mai prima di allora in Italia la quota dei *remote workers* effettivi si sia avvicinata così tanto a quella potenziale, attestabile a circa 8,2 milioni di lavoratori (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali *et al.* 2021).

Sicuramente è stata l'occasione per fare importanti progressi per quanto

¹ Unione Europea (2021). Regional innovation scoreboard 2021. Disponibile presso: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46032>

concerne l'alfabetizzazione digitale delle imprese e dei lavoratori italiani, facendo prendere loro consapevolezza che almeno una parte delle mansioni di cui si occupano può essere svolta in posti diversi rispetto all'ufficio (Bertolini e Vercelli 2021). Ciò potrebbe aprire la strada a una presa di coscienza generalizzata che il lavoro e l'impresa stanno cambiando (Dagnino e Tiraboschi 2016) e, in particolare, a un cambio di attitudine nei confronti del lavoro da remoto (e altre forme di organizzazione del lavoro basate su una maggiore flessibilità e collaborazione, *cfr.* Dosi et al. 2019), influenzando sulla cultura (anche manageriale) del lavoro. Questo è infatti uno dei fattori cui Eurofound e ILO (2017) riconducono le differenze di utilizzo nel lavoro a distanza fra diversi paesi, insieme alla struttura economica, al livello di PIL, alla configurazione geografica.

Proprio le condizioni intensive di lavoro a distanza sperimentate durante il lockdown, pur in tutta la loro eccezionalità, ci danno modo di mettere a fuoco con maggiore chiarezza le dinamiche in atto, così come i vantaggi e gli svantaggi che possono derivarne.

La letteratura in materia evidenzia come questi siano molteplici e riguardino al contempo i lavoratori, le aziende e la cittadinanza e come spesso i diversi aspetti siano strettamente interrelati fra loro (Albano *et al.* 2017, Bertolini 2021, Bloom 2020, Butera 2020, Chiaro *et al.* 2015, De Masi 2020, Follis 2021).

Dal punto di vista individuale dei lavoratori e delle lavoratrici, possiamo annoverare: il risparmio dei tempi e dei costi legati al pendolarismo, che si traduce anche in una maggiore libertà nella scelta di dove risiedere; una maggiore autonomia e responsabilizzazione nello svolgimento delle proprie mansioni grazie a un diverso modo di lavorare e interagire; per contro, c'è il rischio di sviluppare un senso di isolamento sia a livello professionale che sociale, nonché di dover tenere in conto eventuali ripercussioni negative per le prospettive di carriera. Inoltre uno stesso elemento può essere un pro o un contro; è paradigmatico l'esempio della conciliazione dei tempi e dei luoghi fra vita lavorativa e vita privata che può portare grandi benefici o aspri conflitti a seconda di come venga gestita (Chung e van der Lippe 2018).

Dal punto di vista delle imprese, gli studi evidenziano un incremento della produttività e della flessibilità aziendale (se debitamente affiancate da un ammodernamento organizzativo i cui costi e rischi sono da valutare); un calo dei costi legati all'affitto e alle utenze degli uffici per l'accesso ai locali di un numero minore di collaboratori (Angelici e Profeta 2020, Gal *et al.* 2019); un

incremento di quelli legati alle *ICTs* che devono essere in grado di sostenere il lavoro da remoto; inoltre la diversa gestione del personale a distanza se, da un lato, sembra garantire un minor assenteismo (Ambra 2018), dall'altro, pone delle nuove sfide per la necessità di adeguare e aggiornare le modalità attraverso cui viene esercitata (Ferreira *et al.* 2021, Vallée e Moreno-Galbis 2010, Wlodarkiewicz-Klimek 2021).

Fra gli effetti a livello sociale, la letteratura evidenzia la riduzione del traffico e quindi dell'inquinamento, oltre alle conseguenze sul mercato immobiliare, sui trasporti, sul commercio (Butera 2020, De Masi 2020, Follis 2021).

Anche se non direttamente correlati, alcuni di questi fattori potrebbero inoltre avere conseguenze sulla *performance* aziendale. Infatti, se l'adozione del lavoro da remoto può incrementare la motivazione dei lavoratori o influire sul loro senso di isolamento professionale e sociale, ciò potrebbe influire sulla loro produttività e quindi sui risultati dell'impresa. Allo stesso modo, le conseguenze nel mercato immobiliare potrebbero avere importanti ripercussioni sugli asset e gli investimenti aziendali.

Anche il nostro ordinamento riconosce implicitamente l'ampiezza che questi cambiamenti possono portare; infatti, disciplinando il lavoro agile, lo promuove "allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (ex art. 18 comma 1, L. 81/2017, *cfr.* Lamberti 2018), avallando la convinzione che il connubio fra adattabilità individuale e aziendale sia fonte di benessere per le persone e di maggiore resilienza e produttività² per le imprese. Dato che il punto di vista che approfondiremo in questo paper è quello delle imprese, verrà esaminato in particolare il primo, cercando di ricostruire le diverse implicazioni che il lavoro da remoto può avere in merito alla produttività e competitività aziendale.

D'altro canto, è necessario fare i conti con alcuni dati di realtà. Il primo è che lavorare in ogni luogo e in ogni momento è un'opzione solo per una parte di coloro che partecipano al mercato del lavoro (Bloom 2020, Boeri e Caiumi 2020, Cetrulo e Virgillito 2020). L'Istat (2020:278) identifica delle tipologie di professioni che possono essere più adatte a questo tipo di lavoro; si tratta, da una parte, di quelle in cui c'è una supervisione e che non richiedono

² Per una parte della letteratura economica, i due termini risultano concettualmente molto vicini tanto che la produttività talora è utilizzata come indice di competitività di una nazione (Thurow 1992, Prestowitz 1988).

una particolare autonomia organizzativa e, dall'altra, di quelle in cui al contrario si riscontra molta autonomia e libertà nel definire i propri obiettivi e nel come perseguirli e, in misura minore e legata a emergenze non differibili, l'insegnamento e una parte del pubblico impiego. Inoltre, l'istituto registra come ci siano settori economici in cui ciò sia più facile (informatica, pubblica amministrazione, attività finanziarie e assicurative, servizi alle imprese) e come il ricorso a questa modalità di erogazione della prestazione lavorativa cresca all'aumentare della dimensione aziendale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali *et al.* 2021:36). La possibilità di lavorare da casa nel 2020 ha diminuito i rischi di contagio, ha consentito in molti casi di proseguire l'attività economica preservando l'occupazione di una parte della forza lavoro, anche se questo ha segmentato ulteriormente il mercato del lavoro (*ibid.*). Basso e colleghi (2020) sottolineano come in Italia circa il 50% dei lavoratori non sarebbe in condizione di poter svolgere il proprio lavoro in condizione di sicurezza, considerato il protrarsi dei rischi collegati alla situazione pandemica.

Il secondo è la non uniformità e adeguatezza delle infrastrutture della comunicazione che rischia di penalizzare fortemente alcune parti del territorio (Gastaldi e Trabacchi 2019).

È chiaro come il tema del lavoro da remoto sia particolarmente rilevante e pieno di suggestioni, soprattutto in ottica futura. Esso infatti, da un alto, si inserisce in un processo di progressiva destrutturazione delle modalità di regolazione del rapporto di lavoro, rendendo meno rigidi i tre elementi che contraddistinguono il contesto organizzativo (Butera 2009): la tecnologia, il tempo, il territorio di lavoro. Dall'altro, non può prescindere dai processi di innovazione e digitalizzazione che sono il viatico delle imprese che vogliono incrementare la propria competitività e sopravvivere sul mercato globale. Si procederà quindi a evidenziare i punti focali e quelli problematici evidenziati in letteratura in merito a elementi riconducibili alla produttività a seconda che il lavoro venga svolto con l'ausilio delle tecnologie della comunicazione, con tempi flessibili, in luoghi diversi dall'ufficio. Quindi verranno brevemente illustrate le caratteristiche proprie dello smart working emergenziale.

2.1.1 *Lavorare con le ICTs*

"The Medium is the message", diceva McLuhan (1968), evidenziando quanto le caratteristiche di uno specifico mezzo di comunicazione siano cruciali e fondanti

nello strutturare il contenuto della comunicazione stessa. Allo stesso modo, le modalità e gli strumenti attraverso cui viene erogata la prestazione lavorativa hanno ripercussioni profonde sia a livello individuale che familiare, spingendo gli individui a cambiare come e dove e quando lavorano, sia sull'organizzazione del lavoro che deve tener conto di questi fattori per cercare di incrementare la produttività delle prestazioni lavorative.

È vero che ormai moltissimi strumenti (telefono, fax, pc, cellulari, cloud, ...) fanno parte della quotidianità. Tuttavia il fatto di poter lavorare sempre e dovunque ha cambiato e sta cambiando in modo radicale le regole del gioco: all'opportunità di essere connessi anche senza condividere il medesimo spazio fisico si aggiunge la necessità di rispettare nuovi vincoli. Da un lato, queste possibilità portano a rivedere il modo in cui sono organizzate le "sfere lavorative", ossia l'insieme di eventi correlati che condividono un obiettivo comune, coinvolgono la comunicazione o l'interazione con uno determinato gruppo di persone, utilizzano risorse specifiche in un certo lasso di tempo all'interno del processo lavorativo (González e Mark 2004:117); a livello analitico, il concetto di "sfera lavorativa" consente di scomporre le mansioni in specifici blocchi che comportano sequenze di azioni che possono essere svolte in autonomia o che invece richiedono il coordinamento con colleghi e/o superiori. Dall'altro possono richiedere che proprio questi processi organizzativi siano rivisti e adattati al fine di mantenere buoni livelli di *performance*.

L'esperienza fatta durante il lockdown ha costretto a sostituire in gran parte o totalmente l'interazione *de visu* con interazioni diverse, mediate dalla tecnologia, che talora erano già note ma non erano sicuramente utilizzate con tale intensità.

Verranno descritte qui brevemente le caratteristiche specifiche che possono riverberarsi sulla produttività individuale e aziendale.

La letteratura sul *remote work* offre molti spunti dato che è molto vasta e può vantare approcci legati a numerose discipline; tuttavia, risultano particolarmente interessanti gli studi e le riflessioni elaborati in paesi in cui il lavoro a distanza non rappresenta più una novità (USA, Australia, Canada, Olanda per citarne alcuni). Guardando ai contributi prodotti, è interessante constatare come spesso i risultati dei numerosi studi si affastellino in maniera contraddittoria piuttosto che andare a costituire un sapere organico. Sicuramente questo è indice del fatto che non si riescano a cogliere appieno le molteplici implicazioni

di questo fenomeno; Boell e colleghi (2016) riconducono le spiegazioni che sono state date di questa inafferrabilità a tre filoni; il primo, sostiene che sia dovuta alla mancanza di una definizione chiara e ben circostanziata dei diversi tipi di lavoro a distanza e occorrerebbe quindi una maggiore precisione nel chiarire lo status occupazionale e lavorativo, il luogo o i luoghi in cui viene esercitato, le specifiche tecnologie cui si fa ricorso; il secondo che sia riconducibile alla presenza di effetti non intenzionali che controbilancino quelli intenzionali; il terzo alle diverse e specifiche modalità con cui una tecnologia viene diversamente applicata, anche all'interno della stessa organizzazione.

Come detto, l'utilizzo di strumenti tecnologici (soprattutto se usati per superare all'interazione *faccia a faccia*) può dare luogo a fenomeni che, seppur già noti, assumono proporzioni maggiori e richiedono uno sforzo rilevante per essere gestiti. Ricordiamo che una delle caratteristiche che contraddistinguono le interazioni anche nello svolgimento dell'attività lavorativa è che queste possono essere sincrone, ossia interattive e in tempo reale (come nel caso avvengano in presenza, al telefono, o in videochiamata) o asincrone, ossia indirette, differite e differibili (come accade per posta, e-mail, chat, ...).

Le interruzioni sono un elemento che si verifica comunemente e che spezza il flusso e la continuità lavorativa; tuttavia anche le notifiche che avviano dell'arrivo di una nuova e-mail o di un messaggio possono costituire un'interruzione. Jett e George (2003) distinguono diversi tipi di interruzioni: le intrusioni (ad esempio quando si verificano incontri inaspettati: un collega - o durante il lockdown qualche familiare - che passa a salutare o a chiedere un'informazione), le pause (che sono invece volontarie), le distrazioni (che sono invece reazioni a stimoli esterni come può essere un ambiente circostante particolarmente rumoroso), le discrepanze (che invece si verificano quando il senso dell'attività che stiamo facendo viene ridefinito e messo in discussione, ad esempio quando scopriamo che qualcuno ha già svolto l'attività a cui ci stiamo dedicando). Nella maggior parte dei casi, le interruzioni hanno un effetto negativo sulla produttività dei lavoratori³.

Un secondo elemento, i ritardi, rappresentano una pausa forzata nello svolgimento di una mansione che quindi non può essere portata a termine; come è stato evidenziato da Rennecker e Godwin (2005), ciò avviene soprattutto quando

³ Jett e George (2003) mettono in luce come le interruzioni possano talora avere anche effetti positivi come nel caso di lavori particolarmente monotoni e ripetitivi.

è richiesta molta interazione nello svolgimento di una mansione e si realizza un *trade off* fra ritardi e interruzioni. Le esigenze di chi ha bisogno di un input per proseguire la propria attività (e che quindi sperimenta un ritardo finché non ottiene l'indicazione richiesta) possono costituire un'intrusione in quella del collega che può facilitare il lavoro del primo. Possiamo prendere ad esempio l'uso della messaggistica istantanea che per la sua caratteristica di immediatezza sembra poter ridurre i differimenti aumentando però le intrusioni. È chiaro che la dinamica fra ritardi e interruzioni va gestita mettendo in campo specifiche soluzioni siano esse di tipo individuale o legate all'organizzazione del lavoro (*ibid.*); tuttavia il fatto di interagire sostanzialmente da remoto, come durante il periodo di lockdown, può aver esasperato ulteriormente queste situazioni, data la difficoltà di rendersene conto e trovare delle soluzioni efficaci.

Un terzo elemento, i sovraccarichi comunicativi, sono particolarmente frequenti con l'utilizzo di strumenti asincroni come le e-mail che, lasciando la libertà al destinatario di scegliere se e quando guardarli, vengono considerate un metodo di comunicare poco invasivo, veloce, efficiente (Popma 2013, Rennecker e Derks 2013); molti studi, prendendo spunto dal lavoro seminale di Hiltz e Turoff, (1985), evidenziano come con il loro utilizzo ci sia un forte incremento dell'attività comunicativa (numero di comunicazioni, di destinatari, di dipartimenti coinvolti). Gli studi effettuati da Cross e colleghi (2016) negli Stati Uniti rilevano come, a seguito del crescente sviluppo del lavoro in team, ormai i lavoratori passino l'80% del proprio tempo interagendo coi colleghi, sia partecipando a riunioni che rispondendo alle richieste di questi ultimi; si tratta quindi di uno sviluppo organizzativo che deve essere governato. Infatti, oltre una certa soglia, l'incremento di comunicazioni si traduce in sovraccarichi comunicativi che, dando luogo a crescenti complessità relazionali e informative, potrebbero determinare un calo della produttività (Rennecker e Godwin 2003).

Un quarto elemento, la comunicazione policronica (*ibid.*), si verifica quando si è impegnati in più interazioni contemporaneamente; tuttavia, come rilevato da Rubinstein e colleghi (2001), l'attività multitasking può portare a una perdita di produttività in quanto il passaggio da un ambito all'altro comporta una perdita di concentrazione, soprattutto se i compiti non sono ripetitivi ma complessi.

Inoltre, per quanto lo sviluppo delle ICTs sia stato enorme, le tecnologie ci offrono dei mezzi abbastanza efficaci per comunicare ma non ancora in grado di replicare le sfumature dell'interazione cui siamo abituati in presenza. Uno studio di caso sulla relazione fra responsabili e dipendenti (Dambrin 2004)

effettuato su 15 lavoratori francesi che lavorano da remoto per il 75% del proprio orario lavorativo mette in luce proprio come la possibilità di fraintendimenti sia cospicua, dato che non sempre è possibile cogliere quei segnali che si rileverebbero facilmente in presenza; ciò risulta vero soprattutto nell'interazione asincrona e rende la comunicazione più impegnativa e meno efficiente (*ibid.*).

2.1.2 *Lavorare in luoghi diversi dall'ufficio*

In letteratura la flessibilità spaziale ha goduto di minore attenzione rispetto ad altri aspetti legati all'introduzione di forme di lavoro da remoto (Hislop e Axtell 2007, Gibbons e Overman 2010). Recentemente alcuni studi hanno cercato di approfondire questo aspetto, andando a indagare le specifiche implicazioni legate ai luoghi in cui si esercita l'attività lavorativa; fra questi, una ricerca condotta da Curzi e colleghi (2020) ha proprio evidenziato come questo influisca sullo stress percepito dai lavoratori (ad esempio i *mobile workers* risentono in misura maggiore dell'intensificazione del lavoro rispetto a coloro che lavorano da casa). Infatti, come sostiene Wajcman (2020), in realtà il fatto di lavorare "*anytime, anywhere*" (come le persone sono spesso spinte a fare utilizzando le ICTs) non implica che si lavori dovunque bensì che lo si faccia in specifici luoghi che non sono quelli che riteniamo consueti.

I fattori di criticità che emergono sono legati alle conseguenze di non condividere più con continuità i medesimi spazi. Come sottolineano Albano e colleghi (2017), ogni organizzazione lavorativa è anche un'importante agenzia di socializzazione che contribuisce a formare quel peculiare costruito sociale che è l'identità individuale, professionale e collettiva dei lavoratori. La compresenza, attraverso un sistema di regole, processi e incentivi coltiva e cimenta un senso dell'identità aziendale; in molti modelli organizzativi, il senso di appartenenza è un elemento da coltivare per aumentare l'*engagement* (e, di conseguenza, la produttività) dei lavoratori (Weick 1997). Questo apre degli interessanti interrogativi in merito alla capacità del lavoro da remoto di fornire un senso di identità aziendale o se piuttosto non debbano essere attuate delle misure per contrastare il senso di isolamento che il *remote worker* può provare (Lehdonvirta e Mezier 2013, Albano *et al.* 2019). Le implicazioni di questa modalità di lavoro sono sfaccettate e richiamano, dal punto di vista del coordinamento e del controllo, la necessità di rivedere i processi lavorativi (Ayoko *et al.* 2012, Leclercq-Vandelannoitte 2021), aprendo anche alla possibilità di realizzare forme di sorveglianza tecnologicamente mediate potenzialmente molto pervasive (de

Vaujany *et al.* 2021, Fullin e Pacetti 2020).

2.1.3 *Lavorare con orari flessibili*

Gli studi scientifici non attribuiscono all'introduzione della flessibilità oraria nella relazione di lavoro effetti univoci sulla vita dei lavoratori.

Da una parte, questa offre alle persone l'opportunità di ottimizzare l'alternanza fra tempi legati alla vita privata e a quella lavorativa; ad esempio, il fatto di poter entrare e/o uscire dalla sede aziendale può essere molto utile per chi si trovi a espletare alcuni obblighi di assistenza e cura a familiari (*i.e.* accompagnare i figli a scuola o accompagnare un genitore a una visita medica) (Chung e van der Lippe 2018, Eurofound e ILO 2017). Dall'altra, però, c'è il rischio che si verifichino degli accavallamenti fra questi diversi momenti e che ciò possa causare conflitti. Murray e Rostis (2007) sostengono che la possibilità offerta dalle ICTs di comunicare in maniera asincrona possa far sfumare i classici confini che separano vita familiare e professionale. L'elemento di criticità è rappresentato dal fatto che i lavoratori non hanno il controllo su quante comunicazioni lavorative arrivino tramite *device* né tanto meno su quando ciò accada (Derks *et al.* 2014). Durante il tempo dedicato alla vita privata, i lavoratori e le lavoratrici hanno bisogno di dedicarsi ad attività di *recovery* (ossia di rilassamento, recupero, rigenerazione) che consentono loro di accantonare le fatiche e lo stress della vita lavorativa per poi tornarvi rinvigoriti (Sonnentag e Fritz 2007); tuttavia le continue interruzioni cui possono essere soggetti nel momento del riposo possono ostacolare o addirittura impedire questa attività e portare conseguenze nefaste per la serenità (e la produttività) dei dipendenti, finanche al *burnout* (Derks e Bakker 2014). Questo fenomeno, anche noto come "porosità del tempo" (Genin 2016) può comportare una colonizzazione da parte del tempo di lavoro ai danni di quello della vita privata. Dal punto di vista dei lavoratori questo si traduce in un allungamento dei tempi di lavoro (*overwork*) o nella percezione di lavorare di più (Charalampous *et al.* 2019, Hill *et al.* 1998) e nell'aspettativa di rispondere in maniera celere a ogni sollecitazione, con il rischio concreto di non riuscire più a "staccare la spina" (Mazmanian *et al.* 2013, Murray e Rostis 2007) e portare al rischio di *work-alcoholism*; con tale termine si intende l'incontrollato e compulsivo bisogno di lavorare che porta a dedicare molti sforzi ed energie nel lavoro, distogliendole dalle relazioni e dalle attività legate alla vita privata, al tempo libero e alla salute (Molino *et al.* 2016).

Tuttavia può verificarsi anche il fenomeno contrario, ossia la colonizzazione dei tempi di lavoro da parte dell’ambito privato. Quest’ultimo fenomeno in pandemia sembra essere stato piuttosto comune, dato che le persone si sono spesso trovate a dividere gli stessi spazi con conviventi che potevano richiedere la loro attenzione mentre stavano lavorando (Cellini *et al.* 2020, Del Boca *et al.* 2020). Un esempio banale è quello di chi ha dovuto affiancare i figli in DaD nell’orario lavorativo (Goglio e Vercelli, 2022).

Pertanto la flessibilità oraria può essere una risorsa utile a incrementare la conciliazione ma solo se le persone sono in grado di gestire i confini fra tempi diversi, ad esempio decidendo quando guardare mail e notifiche e quando invece mettere da parte i dispositivi elettronici (Wajcman *et al.*, 2008 e 2010).

Diverse sono le soluzioni che possono essere adottate per aiutare gli individui a sfruttare questa opportunità: un intervento normativo che stabilisca ad esempio degli orari in cui le persone non siano tenute a rispondere (le fasce di disconnessione), accordi sindacali, forme di autogestione personale che possono passare anche attraverso la formazione sulla gestione del tempo per dipendenti e datori di lavoro, la quale contribuisca a plasmare mutue aspettative sui comportamenti da seguire (Higgins e Duxbury 2005); in particolare quest’ultimo aspetto comporta un’ulteriore attenzione all’organizzazione dei flussi lavorativi dal lato aziendale.

2.2 LO “SMART WORKING EMERGENZIALE”

La modalità di lavoro a distanza sperimentata durante il periodo pandemico, in particolare nel periodo di lockdown, ha caratteristiche precise che tuttavia non si attagliano bene agli istituti fin ad allora in uso nel contesto normativo italiano: telelavoro e lavoro agile. Il primo ha cominciato a diffondersi in Italia negli anni Novanta del secolo scorso introducendo un primo elemento di flessibilità spaziale nella relazione di lavoro dipendente. Il telelavoro permette infatti di traslare l’attività lavorativa in un luogo diverso da quello solito (ufficio o fabbrica), allestendo una postazione lavorativa fissa solitamente presso il domicilio del lavoratore che aderisce volontariamente. Costui è tenuto a rispettare gli orari lavorativi consueti; il datore di lavoro deve fornire gli strumenti tecnologici che consentano al lavoratore di prestare la sua opera in un ambiente adeguato, debitamente predisposto e controllato. Il telelavoro ha trovato un primo riscontro normativo nella L. 191/1998 che riguardava però il solo pubblico impiego.

A questa sono seguiti l’Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 e l’Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 (Dagnino e Tiraboschi 2016, Fenoglio 2021). Il secondo rappresenta un ulteriore progresso sulla via della flessibilizzazione del rapporto di lavoro, in base al quale il decentramento produttivo riguarda non solo i luoghi ma anche i tempi in cui viene espletata l’attività lavorativa, grazie alle possibilità introdotte dal progresso tecnologico, in particolare le ICTs. L’ordinamento italiano ha recepito queste suggestioni facendo tesoro dell’esperienza di alcuni contratti collettivi che avevano introdotto delle sperimentazioni in tal senso. La L.81/2017 (artt.18-22) prevede che questa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro venga stabilita su base volontaria attraverso un accordo tra le parti. Si fa esplicito riferimento all’utilizzo della tecnologia e al ricorso anche a un’organizzazione del lavoro “per fasi, cicli e obiettivi” (Fiorillo e Perulli 2018), che vanno nella direzione di riconoscere un’accresciuta autonomia ai dipendenti. Con la Legge di bilancio del 2019, il Legislatore ha inoltre imposto di dare priorità nell’attivazione di tali contratti a quei lavoratori e lavoratrici che avessero particolari esigenze di cura verso i propri familiari (figli piccoli o con disabilità).

Al fine di contrastare la diffusione del Coronavirus nel 2020 e consentire la prosecuzione dell’attività economica del paese, le autorità hanno individuato una serie di settori economici essenziali e hanno disposto che ogni rapporto di lavoro subordinato potesse essere svolto in modalità agile senza la stipula degli accordi individuali (ex DPCM del 1/03/2020, art. 4.1.a), consentendo di agire in deroga alla norma⁴ (ex D.L. 19/2020, conv. con modificazioni con L. 35/2020). Dopo poco più di 2 settimane, il governo interveniva nuovamente⁵ per tutelare la salute dei lavoratori e delle lavoratrici pubblici e privati introducendo la categoria dei “lavoratori fragili”, per cui il lavoro a distanza - e nello specifico dal domicilio - sarebbe diventata la modalità di erogazione preferenziale della prestazione lavorativa. I “lavoratori fragili” vengono riconosciuti come tali da una certificazione che ne attesta uno stato di salute molto cagionevole che li esporrebbe a rischi di gravi complicanze in caso di contagio. Pur di proteggere queste persone, la norma ha previsto inizialmente di ricollocarle in una diversa mansione o di far loro seguire dei corsi di formazione a distanza, fino anche al diritto di essere esentati dal lavoro⁶. Con la finalità invece di coadiuvare le necessità di cura e di assistenza ai familiari, sono state via via introdotte

⁴ Questa modalità emergenziale è stata estesa nel settore privato fino al 31/08/22 (ex D.L. 24/2022 convertito con modificazioni dalla L. 52/2022).

⁵ Ex art. 26 del DL n. 18 del 17/03/2020 (successivamente modificato dalla L. 178/2020).

⁶ La validità di questa norma è stata regolarmente prorogata fino al 31/07/2022.

diverse misure per consentire ai genitori di poter lavorare da casa con un figlio in quarantena o per cui non era possibile seguire i corsi scolastici in presenza⁷.

Le principali differenze fra il lavoro agile e la modalità di lavoro da remoto sperimentata durante l'emergenza pandemica consistono innanzitutto nel fatto che il luogo di lavoro coincida sostanzialmente con il domicilio del lavoratore, facendo così venire meno proprio l'elemento di flessibilità spaziale e realizzando in sostanza una modalità forzata di lavoro "da casa" (Waizenegger *et al.* 2020), priva dell'agilità che caratterizzava questo istituto. In secondo luogo, anche la volontarietà dell'adesione viene a mancare, determinando una unilateralità di questa misura. In terzo luogo, la reversibilità della modalità di espletamento della prestazione lavorativa viene sospesa, per ragioni di pubblica salute e sicurezza. Infine, per moltissimi lavoratori e lavoratrici, viene a mancare l'alternanza fra lavoro in presenza e lavoro a distanza che è forse il fattore più critico per le sue conseguenze sull'organizzazione del lavoro (Depalo e Giorgi 2021, Della ratta-Rinaldi *et al.* 2021, Galardi 2021). Inoltre l'utilizzo intensivo delle piattaforme di videoconferenza per sopperire alla mancanza di interazione in presenza può aver dato luogo a fenomeni di *Zoom fatigue* o *Zoom exhaustion*, come registrano numerose ricerche (Bailenson 2021, Fauville *et al.* 2021, Nadler 2020).

In ragione delle caratteristiche sopra enunciate, l'INAIL (2020) parla di un "modello ibrido di lavoro" fra telelavoro e lavoro agile. Certo è che quanto accaduto ha accentuato la complessità definitoria che aveva qualificato in passato il dibattito italiano sulle modalità di lavoro a distanza. In questo paper, si utilizzerà la dizione "smart working" o "smart working semplificato" per fare riferimento al lavoro a distanza emergenziale.

Il 7 dicembre 2021, è stato siglato un "Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile" nel settore privato che prevede per il futuro di ripristinare la volontarietà dell'adesione, la necessità di sottoscrivere accordi fra le parti in cui vengano enunciati la durata del contratto, l'alternanza fra lavoro in presenza e a distanza, i luoghi dove l'attività possa essere esercitata e gli strumenti di lavoro (che, salvo diversa disposizione, devono essere forniti dalle aziende), i tempi di riposo e le misure di disconnessione. In relazione a quest'ultimo punto, possono essere disposte delle fasce lavorative orarie e, soprattutto, delle

⁷ Ex art. 21 bis del DL n. 148 del 14/08/2020 (modificato dal cosiddetto Decreto Ristori, DL n. 137 del 28/10/2020).

fasce di disconnessione in cui i lavoratori non sono tenuti a prestare la propria opera.

2.3 FATTORI DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO DA REMOTO

Come abbiamo visto, il lavoro da remoto sembra essere in grado di incrementare la competitività, la produttività e la flessibilità delle aziende. Tuttavia, non è sufficiente introdurre qualche giornata di smart working per far sì che ciò accada automaticamente; per rivelare il suo potenziale di ottimizzazione delle pratiche lavorative, è infatti necessario trovare il giusto equilibrio fra un'ulteriore divisione del lavoro e il coordinamento che ne assicuri un migliore integrazione, nella dinamica che si viene a instaurare fra innovazione tecnologica e organizzazione del lavoro (Pichierri 2005). Si tratta quindi di trovare e riprodurre un giusto bilanciamento attraverso specifici meccanismi regolativi delle pratiche lavorative che vanno così a costituire quel particolare artefatto sociale che è la struttura organizzativa (Butera 2009) e che possono rendere il ricorso allo smart working efficiente ed efficace.

Tre sono i fattori il cui bilanciamento è da tenere in considerazione: il grado di sviluppo tecnologico, i modelli organizzativi adottati e il capitale umano a disposizione delle imprese (Boucekkine e Crifo 2008, Lindbeck e Snower 2000, Vallée e Moreno-Galbis 2010).

2.3.1 *L'impatto tecnologico*

Guardando al primo *driver*, il grado di sviluppo tecnologico, è importante ricordare che l'adozione di **specifiche tecnologie** che affianchino il lavoro a distanza è un fattore cruciale ma non assicura un risultato certo. La tecnologia in sé non decreta in modo deterministico effetti univoci (Gallino 2007, Pichierri 2005, Sacchetto 2021) ma si inserisce in quella peculiare attività collettiva che è la pratica lavorativa all'interno della quale vengono modellati il suo uso e la sua funzionalità (MacKenzie e Wajcman 1999 cit. in Bruni e Gherardi 2007). Le specifiche tecnologie in uso sono quindi un costrutto sociale, e "si inseriscono quindi in un ambiente sociale, economico, culturale e politico che contribuiscono a loro volta a riprodurre" (Carreri *et al.*, 2020:52, Noble 1984). Il fatto che dispieghino effetti positivi sulla produttività aziendale non è scontato ed è strettamente correlato alla specifica implementazione organizzativa delle tecnologie in uso (Askenazy e Gianella 2000, Brynjolfsson e McAfee 2015, Valenduc e Vendramin

2016); sono infatti “situate” (Bruni e Gherardi 2007) rispetto al contesto in cui vanno ad inserirsi, alle relazioni che allacciano con altre infrastrutture tecnologiche e all’interazione con i propri utilizzatori (Star 1999).

Il fatto stesso di scegliere se e quali di queste tecnologie mettere in campo, quando farlo, se accoppiarle con altre innovazioni o meno rientra in questo quadro di analisi (Ferreira *et al.* 2021, Lindbeck e Snower 2000, Powell e Dimaggio 1991, North 1997). Non è infatti la tecnologia a guidare il cambiamento ma vi sono diversi fattori riscontrabili a livello macro, meso e micro analitico che influenzano l’introduzione e l’implementazione di questi cambiamenti e in particolare - come nel nostro caso - di determinate modalità di lavoro e che ne influenzano il percorso di adozione, secondo la logica della *path dependence* limitata (Schwab 2017, De Vivo 2017). L’analisi dello stato di sviluppo tecnologico delle imprese è quindi imprescindibile.

Nell’analizzare i fattori che hanno supportato il passaggio allo smart working nel periodo emergenziale, le dimensioni che paiono rilevanti sono la disponibilità di *devices*, il ricorso alle piattaforme per la comunicazione online e tutto il vasto insieme di innovazioni che va sotto il nome di digitalizzazione.

Come sottolineano Arcidiacono e colleghi (2020), la digitalizzazione non si traduce semplicemente nel passaggio da analogico a digitale della documentazione (informatizzazione) ma implica anche un investimento in dotazioni tecnologiche e formazione del personale che consentono di trattare e processare tali informazioni a video anziché su supporti cartacei. Il primo elemento da vagliare è la **disponibilità di dispositivi adeguati** (pc portatili, tablet, stampanti, ...) per numero e tipo di *performance* richiesta che è ormai un presupposto per far sì che il lavoro da remoto sia possibile.

Un secondo elemento da considerare è se l’uso delle **piattaforme per la comunicazione online** fosse già diffuso all’interno delle imprese o se il loro utilizzo sia stato un portato della pandemia. Moltissime imprese hanno sperimentato *ex novo* questa modalità comunicativa proprio nel periodo di emergenza sanitaria; tuttavia alcune potrebbero avervi già fatto ricorso in precedenza.

Quindi è bene capire quanta strada le imprese avessero già percorso sulla strada verso la digitalizzazione. Questa si compone di diverse dimensioni; fra queste citiamo: i **software per la gestione documentale**, che consentono di lavorare su documenti digitalizzati, con un evidente risparmio di carta, tempi e

di costi; il *cloud computing*, che offre un'ampia gamma di servizi hardware e software fruibili attraverso la rete; la **conservazione digitale** che può garantire reperibilità e sicurezza della documentazione aziendale; l'**e-commerce**, che consente alle imprese di vendere direttamente i propri beni o servizi attraverso un "emporio virtuale", praticamente sempre e ovunque, con minori costi di gestione rispetto a un negozio fisico; la **connettività ultraveloce** che garantisce l'accesso, il coordinamento e l'integrazione in tempo reale delle diverse fasi del processo lavorativo. È bene ricordare che la digitalizzazione include un insieme di tecnologie definite "abilitanti" che consentono di creare sinergie in tempo reale fra le diverse fasi legate alla produzione e alla commercializzazione di beni e servizi; in potenza queste sono in grado di abbracciare l'intera catena del valore, integrandola e coordinandola. Le tecnologie abilitanti rendono molto più facile andare incontro alle esigenze del cliente, realizzando prodotti customizzati, che racchiudono in sé un valore aggiunto molto alto; questo processo, che viene indicato con il nome di servitizzazione (Baines *et al.* 2009, Marini *et al.* 2020), apre inoltre al superamento della contrapposizione classica fra produzione e servizi, riorientando la loro interazione da un gioco a somma zero verso uno a somma positiva.

Nello specifico, le modalità di efficientamento tecnologico del processo produttivo sono numerose e in continuo aggiornamento: si tratta di *IoT (Internet of Things)*, robot industriali, *IA, additive manufacturing*, analisi dei *big data*, stampe 3D, *cloud computing* (che nel complesso delineano la digitalizzazione manifatturiera), l'utilizzo di siti web, e-commerce, pubblicità online (che invece costituiscono la digitalizzazione commerciale) (Gherardini e Ramella 2021, Ministero dello Sviluppo Economico *et al.* 2018).

Nella loro ricerca sul percorso di digitalizzazione delle imprese piemontesi, Gherardini e Ramella (2021) sottolineano come queste abbiano conseguito output al di sopra della media italiana per la parte manifatturiera ma al di sotto per quella commerciale, in particolare per quanto riguarda il settore dell'automotive, dell'aerospazio e dell'*ICT*; registrano inoltre un maggiore dinamismo negli investimenti in innovazione tecnologica da parte delle aziende del settore agro-alimentare rispetto alla media italiana. La differenza che solitamente si riscontra fra imprese di grandi dimensioni con un maggiore grado di digitalizzazione rispetto alle piccole, in Piemonte risulta più accentuato nel settore manifatturiero (soprattutto nell'automotive) e meno marcato in quello dei servizi (come ad esempio nelle telecomunicazioni); peraltro, al netto dei limiti obiettivi connessi alla limitata dimensione aziendale (mancanza di

disponibilità finanziarie, ritrosia del management ad attuare la transizione e diffusa impreparazione del personale a destreggiarsi in ambienti digitali), negli ultimi anni le piccole imprese hanno scelto di investire proporzionalmente di più nel *cloud computing* rispetto a quelle più grandi. L'analisi condotta su microdati Istat ha rivelato come nel 2020 il 32% delle imprese italiane si sia dotato di servizi di *cloud computing* di alto livello: nello specifico sono più che raddoppiate le imprese che hanno acquistato software finanziari e di contabilità e quelli per ufficio. Inoltre, anche in questo ambito, viene riaffermata la predominanza della città di Torino e della sua provincia sul resto del territorio regionale (*ibid.*).

2.3.2 *L'organizzazione del lavoro*

Il secondo *driver* da considerare è l'**organizzazione dei processi e delle attività lavorative**.

L'organizzazione del lavoro viene esercitata con il fine di massimizzare gli obiettivi che le imprese si prefiggono. La configurazione organizzativa si esplica anche attraverso l'articolazione di diverse forme di coordinamento e controllo (Butera 2009); queste possono essere guidate da diversi stili di esercizio dell'autorità che si dispiegano in un continuum che va dall'esercizio del potere in modo formale, gerarchico a versioni più informali e partecipative. Inoltre le stesse possono essere formalizzate in una molteplicità di categorie. Ad esempio, dal punto di vista analitico, risultano molto interessanti i 5 meccanismi di coordinamento e controllo identificati da Henry Mintzberg (1983): la supervisione diretta, in cui la volontà aziendale si esplica gerarchicamente impartendo specifici compiti e controllando l'operato dei sottoposti; la standardizzazione dei processi, in cui vengono definiti tempi e metodi della prestazione lavorativa, limitando così discrezionalità e/o autonomia dei dipendenti sempre più spesso attraverso la mediazione delle ICTs che concorrono a uniformare e formalizzare il comportamento di lavoratori e lavoratrici; la standardizzazione degli output di lavoro, che concentra la propria attenzione sui prodotti e/o le *performances* complessive, piuttosto che sulle azioni dei singoli dipendenti e le procedure utilizzate; la standardizzazione delle capacità e delle conoscenze del personale che viene disciplinato con apposite attività formative; l'adattamento reciproco, in cui coordinamento e controllo spettano a coloro che concorrono alla creazione dell'output, siano essi lavoratori o utenti. Inoltre le forme che questa cooperazione può assumere sono variegata: operativa (come nelle squadre sportive), informativa (come ad esempio nei gruppi che lavorano da remoto, come si

vedrà), creativa (nei gruppi di lavoro professionali), nei processi decisionali (Butera 2009). Guardando a come si realizzano, può essere rilevante mettere in luce il tipo di autorità e di responsabilità, la natura e i contenuti delle procedure che vengono espletate (*ibid.*). Nella realtà, possono di fatto coesistere diversi modelli in combinazioni che testimoniano l'evoluzione delle organizzazioni, rendendo conto di volta in volta di transizioni più o meno compiute da uno all'altro.

Alcuni studi (Black e Lynch 2004, Bresnahan *et al.* 2002) hanno sottolineato come, al fine di registrare un incremento di produttività, l'introduzione di nuove tecnologie legate alle ICTs deve avvenire di pari passo con quella di nuovi modelli organizzativi. In uno studio condotto su 450 imprese manifatturiere statunitensi, Askenazy e Gianella (2000) hanno riscontrato che la crescita dei fattori produttivi aziendali può essere ricondotta all'introduzione delle ICTs quando ci sia un cambiamento organizzativo ad accompagnarla e valorizzarla: non è sufficiente che le une compaiano senza l'altro. Per massimizzare i vantaggi portati dall'innovazione tecnologica, questa deve procedere di pari passo con una appropriata riorganizzazione dei processi lavorativi: se giustamente indirizzate, l'una valorizza l'altra. Lindbeck e Snower (2000) sottolineano come, a partire dagli anni Ottanta del Novecento, proprio il progresso tecnologico abbia offerto alle imprese la possibilità di lavorare in modo diverso, introducendo elementi di maggiore flessibilità; le aziende si sono trovate a dover decidere se e in che misura abbracciare queste innovazioni che, dal punto di vista organizzativo, hanno aperto a un maggiore decentramento decisionale, al lavoro per team, a una maggiore rotazione degli incarichi, a una gestione aziendale caratterizzata da una maggiore partecipazione dei lavoratori. Alcune ricerche evidenziano come tuttora in Italia questo stenti ad accadere (Cetrulo *et al.* 2020, Dosi *et al.* 2019).

In verità, gli assetti organizzativi e tecnologici sono innumerevoli; tuttavia, come emerge in letteratura (ad esempio in Woodward 1975), alcune tecnologie risultano particolarmente efficaci quando vengono affiancate da specifici modelli organizzativi. In tal senso, riprendendo la lezione di Thompson (1994), è utile ricordare come debba esserci rispondenza fra il ricorso a una specifica tecnologia e le tipologie di mansioni su cui questa va a intervenire. Thompson ha messo in luce come si possano distinguere tre diverse tipologie di tecnologie: quelle di concatenamento (come la catena di montaggio), che comportano l'esecuzione di una serie di azioni con una specifica sequenza e tempistica e caratterizzate da una grande ripetitività e prevedibilità; quelle di mediazione (tipiche delle imprese che operano, ad esempio, nel settore assicurativo e bancario) in cui vengono disposte delle procedure standardizzate che sono applicate in

modo indipendente dai soggetti che fanno capo alla medesima organizzazione, adattandole di volta in volta ai singoli casi che si trovano ad affrontare; infine le tecnologie intensive (*i.e.* l'attività di ricerca e quella medica) in cui si mira a produrre un cambiamento che viene realizzato attraverso operazioni susseguenti la cui sequenza non può essere predeterminata, dato che è strettamente connessa all'esito di ogni singolo intervento, vagliato attentamente attraverso un feedback. In relazione alle specifiche tipologie di mansioni riscontrabili fra chi svolge lavoro a distanza, all'interno del materiale raccolto è possibile ravvisare tecnologie di mediazione e intensive. Con riferimento alle tecnologie di mediazione, una recente ricerca di Fontana e Solinas (2020) sul settore bancario sottolinea come ormai i software si facciano carico di molte delle mansioni complesse che una volta erano affidate al personale, riducendone così autonomia e discrezionalità.

Il **controllo** è la modalità attraverso cui vengono armonizzati gli obiettivi dell'organizzazione e quelli degli individui che per essa lavorano. È una funzione essenziale, in quanto consente di verificare l'output prodotto e, attraverso sistemi di feedback e valutazione dello stesso, di apportare misure correttive al fine di ottenere una migliore performance.

Nel lavoro a distanza, l'introduzione di una flessibilità spaziale renderebbe meno adeguate quelle modalità di controllo tipiche del taylor-fordismo che sono basate sul controllo per supervisione diretta (Mintzberg 1983), ossia sul controllo gerarchico basato sulla verifica delle attività fra lavoratori e responsabili e che spesso si esplica attraverso un controllo orario. Nella dottrina positivista di Taylor, come sottolinea Maggi (2017), lo strumento privilegiato attraverso cui vengono efficientati i processi di lavoro è proprio la procedura; attraverso di essa si sottrae "al soggetto agente la competenza della regolazione del processo d'azione" (*ibid.*: 63) incardinandolo in mansioni codificate e programmate, che costui si impegna a svolgere per il tempo pattuito. Mettendo da parte modelli organizzativi taylor-fordisti orientati a una forte specializzazione dei ruoli e improntati ad un controllo gerarchico, si possono invece adottare modelli "olistici" (Vallée e Moreno-Galbis 2010) in cui è favorita la complementarietà dei ruoli e si fa più affidamento su un controllo di tipo orizzontale favorito da una riorganizzazione delle attività in gruppi di lavoro (Wilson 1999, Butera 2020); anziché un controllo puntuale sui processi si privilegia un controllo per obiettivi che viene favorito da un'organizzazione del lavoro per team (Butera 2009, Puranam 2018); i modelli organizzativi che promuovono tali modalità sono improntati a una grande cooperazione, ad una forte responsabilizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici, alla condivisione delle conoscenze, ad una

comunicazione estesa e alla costituzione di una comunità coesa e performante (Butera 2020).

La **fiducia**, ossia l'aspettativa positiva nei confronti dell'altro che si traduce *de facto* in una riduzione dei costi di lavoro, è un elemento cruciale nelle relazioni sociali e lo è in particolare nella regolazione del rapporto di lavoro (Mutti 1989) e, a maggior ragione, lo è nel favorire l'adozione di questi ultimi modelli organizzativi. La perdita di continuità nella condivisione di uno spazio fisico spingerebbe quindi ad adottare modalità di controllo meno legate al processo lavorativo e più orientate invece al conseguimento degli obiettivi (Albano et al. 2017, Dambrin 2004). Questo sembra essere favorito dall'adozione di modelli organizzativi improntati a una maggiore flessibilità, a una maggiore complementarità e autonomia dei ruoli all'interno di gruppo di lavoro (Puranam 2018, Vallée e Moreno-Galbis 2010).

Inoltre, pur facendo riferimento alla dicotomia controllo per orari / controllo per obiettivi, nelle specifiche realtà aziendali possono coesistere diverse metodologie.

Molteplici sono le forme che il controllo manageriale può assumere e innumerevoli le categorizzazioni proposte in letteratura. Goglio e Pacetti (2022) sottolineano come diverse forme di controllo abbiano possibilità differenziate di remotizzazione. In particolare, riproponendo la concettualizzazione di Limburg e Jackson (2007), distinguono fra: un controllo sui comportamenti, che prevede la supervisione della prestazione lavorativa nel momento in cui questa ha luogo; un controllo sugli output, in cui le organizzazioni definiscono degli specifici obiettivi da conseguire, lasciando maggiore autonomia ai lavoratori sulle modalità di erogazione del lavoro; infine un controllo sugli input, ossia sulla professionalizzazione di lavoratori e lavoratrici ottenuta attraverso la formazione e il rispetto di norme condivise all'interno dell'organizzazione che favorisca un orientamento comune in relazione alle sue finalità e ai modi di fronteggiare i problemi.

Nell'improvviso processo di remotizzazione verificatosi nel lockdown, la supervisione diretta (Mintzberg 1983), legata a doppio filo con il rispetto dell'orario di lavoro, potrebbe essere stata messa maggiormente in tensione. Per contro, il controllo per obiettivi (caratterizzato da una definizione delle tasks da assegnare molto accurata e una puntuale verifica degli output raggiunti, *cfr.* Puranam 2018) potrebbe aver risentito meno del passaggio al lavoro da casa,

in quanto meno vincolato alla condivisione degli spazi e dei tempi di lavoro. Quanto al controllo degli input, si potrebbe pensare che sia stato efficace almeno finché la mancanza di condivisione della quotidianità lavorativa non abbia fatto affievolire i significati condivisi che l'attività in presenza veicola con sé.

Responsabili e manager ricoprono un ruolo cruciale in quanto a loro competenze la realizzazione di questa convergenza di scopi fra organizzazione e individui e, soprattutto, il conseguimento degli obiettivi aziendali (Butera 2009, Pichierri 2005).

L'identificazione, il monitoraggio e la valutazione di tali obiettivi assume così un'importanza fondamentale per verificare passo passo che le finalità dell'organizzazione vengano raggiunte (Butera 2009). Butera (2020:15) definisce le caratteristiche di questi obiettivi con l'acronimo SMART: devono essere Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati e sottolinea come debbano essere perseguiti favorendo una grande cooperazione da parte dei lavoratori che sono chiamati a organizzare in maniera autonoma il proprio lavoro, condividendo le proprie conoscenze, favorendo una comunicazione trasparente e creando una comunità lavorativa coesa. La loro definizione puntuale tuttavia rappresenta un punto problematico in quanto può rivelarsi un processo dispendioso in termini di risorse (tempo, soldi, lavoro); inoltre ci sono delle attività lavorative che si prestano difficilmente a essere ricondotte alle suddette categorie. Un altro elemento critico è la necessità di riorganizzare il lavoro improntandolo a una diversa programmazione, ad esempio rivedendo gli orizzonti temporali e le tipologie di mansioni affidate ai singoli dipendenti. Inoltre devono essere consolidate anche nuove metodologie di valutazione delle *performance* individuali, di gruppo e aziendali che siano più rispondenti a questa gestione del lavoro per obiettivi.

Una delle conseguenze dell'organizzare il lavoro per obiettivi è anche di ridefinire il ruolo del management e dei responsabili che esercitano una funzione di controllo e coordinamento; una recente ricerca sottolinea come la difficoltà di gestire il lavoro a distanza sia risentita soprattutto dal management che, sentendo sminuito il proprio ruolo, per riaffermarlo, può esercitare un controllo più stringente, che gli restituisca una maggiore visibilità (Leclercq-Vandelannoitte 2021). Questo sembra essere vero in particolare per il *middle management* che si trova a veicolare la visione aziendale ai dipendenti⁸.

⁸ Per una rassegna su questo tema vedasi Spagnoli *et al.* 2021.

Inoltre i diversi software che vengono utilizzati per svolgere molte delle mansioni richieste (come ad esempio i programmi gestionali) incarnano questo ambiente virtuale dove viene esplicata l'attività lavorativa. Per contro, come viene evidenziato in letteratura (Albano *et al.* 2018, Maggi 2017, Vendramin e Valenduc 2016), questi incorporano al loro interno delle procedure di lavoro e potenzialmente potrebbero limitare la possibilità dei dipendenti di esercitare un certo grado di libertà (sia essa autonomia e/o discrezionalità) sui processi e sui flussi lavorativi. Potenzialmente, ciò può rendere ancora più pervasivo il controllo esercitato attraverso la tecnologia (de Vaujany *et al.*, 2021), come avviene ad esempio nella gig economy attraverso il controllo *in-real-time* sui lavoratori realizzato attraverso le App (Leonardi 2020).

La crescente complessità delle attività lavorative comporta una maggiore differenziazione e specializzazione del lavoro. La frammentazione che ne consegue ha bisogno di essere ricomposta e ricondotta nella maniera più efficace ed efficiente possibile alle finalità specifiche dell'impresa. Questo è ciò che fa il **coordinamento del lavoro**. Le modalità con cui può essere portato avanti sono molte; fra queste si ricorderanno la gerarchia o le norme, i supporti materiali, le macchine e anche i valori condivisi⁹ (Pichierri 2005). È utile riprendere la concettualizzazione di Thompson (1994, *cfr. supra*), grazie alla quale possono essere individuate 3 forme di coordinamento che variano a seconda dell'interdipendenza che si sviluppa fra le diverse attività oggetto di collaborazione: la prima sono i programmi, ossia schemi ideati e da realizzare in una particolare sequenza e con un timing specifico, come le catene di montaggio; la seconda è la standardizzazione, che si realizza attraverso routine e regole ed è tipica del lavoro in banche o assicurazioni; la terza è il mutuo adattamento in cui è necessario un coordinamento reciproco dato che l'output prodotto da un soggetto diventa l'input per il collega e così via fino a che il lavoro non è terminato (come la pratica medica con il feedback dei pazienti e l'attività di ricerca).

In letteratura, sono evidenziati alcuni fattori che possono ostacolare il coordinamento dei lavoratori: l'attenzione posta sulla divisione del lavoro anziché sull'interazione con le altre parti, quella riservata esclusivamente alle parti di cui si è responsabili e non all'interazione con i colleghi, comunicazioni inadeguate, utilizzo di conoscenze specialistiche e tecnicismi che rendono la comunicazione difficoltosa (Catino 2012).

⁹ V. *infra* par. 3.4.

2.3.3 *Il capitale umano e la cultura aziendale*

Il terzo *driver* da considerare fa riferimento al **capitale umano** e alla sua gestione e valorizzazione anche attraverso quell'insieme di elementi non razionali e simbolici che vanno a comporre la **cultura aziendale**.

Come si è visto, l'apporto delle persone al miglioramento della *performance* aziendale è essenziale.

Da un lato, è fondamentale mettere nel giusto risalto il contributo dei lavoratori e delle lavoratrici che, grazie all'impiego delle proprie cognizioni e abilità tecniche, si interfacciano con la tecnologia materiale (Stinchcombe 1988). La diffusione di processi innovativi rende il ruolo del personale sempre più centrale così come la necessità di formarlo per ottimizzare l'utilizzo di queste innovazioni, spingendolo ad approfondire e ampliare le proprie competenze (Lindbeck e Snower 2000). Come è già stato sottolineato (v. *supra*), le competenze digitali degli italiani sono le meno sviluppate in confronto a quelle degli altri stati appartenenti all'Unione Europea e il Piemonte risulta in questo particolarmente carente; nel momento in cui si introducono nuove tecnologie (e di pari passo nuovi modelli organizzativi) sarebbe quindi auspicabile poter contare su una forza lavoro qualificata, che si tratti di nuove assunzioni o di personale già a disposizione che possa essere appositamente formato (*reskilling*). Inoltre, attualmente, alcune tecnologie digitali sono in grado di incorporare in sé almeno parte della funzione di coordinamento e controllo; ciò comporta una spersonalizzazione dei rapporti con colleghi e superiori che se, da una parte, contribuisce ad allentare tensioni e evitare potenziali momenti conflittuali, dall'altra, può determinare un senso di isolamento nel lavoratore che si trovi a svolgere almeno in parte la propria attività al di fuori dei locali aziendali senza interagire coi colleghi (Albano *et al.* 2019).

Dall'altro, bisogna sottolineare l'importanza delle persone che si fanno carico delle scelte aziendali, siano essi la proprietà e/o il management; difatti sono proprio costoro a svolgere un ruolo cruciale nei percorsi di ammodernamento tecnologico e organizzativo delle imprese dato che decidono se e come intraprendere queste transizioni.

La cultura aziendale è un prezioso strumento attraverso cui l'organizzazione indirizza l'operato della propria forza lavoro e esprime le proprie finalità e i modi in cui intende attuarle. Con questo termine si fa riferimento alla sfera non

razionale della vita aziendale e che si esprime “attraverso uno specifico linguaggio “simbolico”, analogico e indiretto, rappresentativo dei sistemi di senso e dei significati che definiscono l’identità dell’impresa, in cui i suoi membri si riconoscono e si integrano” (Radicchi 2014:136, Weick 1997).

Schein (2000) individua 3 livelli attraverso cui possono essere rintracciati i diversi gradi di interiorizzazione della cultura aziendale dai più manifesti ai più latenti. Si tratta, in prima battuta, degli artefatti (oggetti, tecnologia, luoghi, rituali, ...) che sono espressione della cultura aziendale; in seconda battuta, i valori dichiarati che vengono diffusi al fine di incrementare il consenso e legittimare le scelte aziendali; infine, gli assunti taciti condivisi che racchiudono ed esprimono il senso più profondo che guida l’operato aziendale e dei suoi dipendenti. Gli elementi a cui qui si fa riferimento sono di carattere molto generale, come ad esempio: l’orientamento verso la natura (di dominio o di rispetto), verso la tradizione o il progresso, la natura pessimistica o ottimistica dell’uomo, la richiesta di accuratezza o piuttosto di creatività nell’esercizio delle mansioni dei dipendenti, rapporti democratici o autoritari con i subordinati, spirito collaborativo o competitivo, maschilista o paritario. L’articolazione fra i diversi elementi di questi livelli descrive le peculiarità dell’universo simbolico di ogni singola impresa; questa deve essere improntata a un grado di coerenza tale da assicurare l’allineamento di dipendenti e collaboratori ai fini aziendali. Tuttavia è comune che questi fattori non siano pienamente coerenti e armonici fra loro ma offrano un quadro composito che rispecchia l’evoluzione della cultura aziendale che viene plasmata un pezzo per volta, lasciando talora qualche sedimento ancorato al passato e resistente al cambiamento. Purtroppo il tipo di indagine qui condotta, non sempre ha consentito di ravvisare con chiarezza tutti questi diversi elementi.

La cultura aziendale è quindi un elemento imprescindibile per studiare come lo smart working sia stato introdotto nelle imprese. Basti ricordare come, già prima della pandemia, fra i suoi propugnatori se ne parlasse come di una “filosofia manageriale” (CIPD 2008, Osservatorio Smart Working 2020a) che necessitasse di una vera e propria rivoluzione culturale per dare al meglio i propri frutti. Iannotta e colleghi (2020) individuano in particolare 4 concetti chiave nella leadership che viene esercitata da remoto: un approccio agile al lavoro, l’innovazione, la centralità dei lavoratori e, da ultimo, l’importanza dei dati.

A livello analitico, la teoria dell’agenzia (Catino 2012) può essere utile per

operare una prima distinzione fra imprese di grandi dimensioni in cui il controllo sull'azienda viene esercitato dalla proprietà formale (ad esempio attraverso le azioni societarie) oppure dal management (legittimato da un'investitura che gli fornisce l'autorità per operare). Nella relazione di agenzia, viene stipulato un contratto per cui la prima (il principale) delega una parte del proprio potere al secondo (l'agente) affinché questo svolga al proprio posto determinate mansioni per il conseguimento di specifici obiettivi.

Una volta appurato chi eserciti la leadership, è necessario capire quali siano i criteri che la orientano. Le distinzioni che possono essere operate sono molteplici. È utile richiamare che si tratta di strumenti analitici: spesso nella realtà queste caratteristiche si presentano con gradi diversi di intensità e con commistioni (e talora contraddizioni) non prevedibili in astratto. In letteratura si trovano delle dicotomie che possono essere ricondotte a due categorie contrapposte: la leadership transazionale e la leadership trasformativa (Bass *et al.* 2008). Sotto la guida di una **leadership transazionale**, il principio che orienta la relazione con i collaboratori è quello dell'offerta di denaro in cambio della prestazione lavorativa, mettendo in campo un sistema di ricompense e punizioni (non solo di ordine monetario) per orientare il comportamento dei singoli lavoratori, attraverso il meccanismo del rinforzo (*ibid.*). La pratica del *micromanagement* è piuttosto comune e si realizza attraverso un'intensa attività di controllo e sostegno; in questo si ravvisa una visione sostanzialmente pessimistica della natura umana: le persone hanno bisogno di essere continuamente guidate, per essere ricondotte ai fini aziendali e evitare atteggiamenti opportunistici. Spesso il leader transazionale è un solo individuo che non condivide con altri il fardello del comando; è fortemente orientato agli obiettivi, alla produttività (Blake e Mouton 1981), mettendo in secondo piano le relazioni; fa leva sul principio di autorità e ha uno stile direttivo, favorendo un atteggiamento reattivo alle stimolazioni da parte dei subordinati. Con la sua attenzione per la pianificazione, è capace di dare ordine e continuità all'ambiente lavorativo, rafforzando la cultura organizzativa preesistente. Questo orientamento della leadership risulta particolarmente adatto in ambienti statici anche se, in periodi di crisi, la snellezza decisionale offerta da uno stile direttivo può rivelarsi un elemento vantaggioso.

A questo si contrappone la **leadership trasformativa** che può essere costituita da un gruppo di individui e che risulta particolarmente adeguata ad ambienti dinamici e caratterizzati da grande incertezza. Carisma da parte dei capi, innovazione, condivisione di valori e di una visione d'impresa capace

di incoraggiare il coinvolgimento sono gli strumenti utilizzati per motivare i dipendenti, a cui viene richiesto di avere un atteggiamento proattivo (Sinclair *et al.* 2021). Viene riconosciuta grande importanza alle relazioni: le persone sono viste come risorse degne di fiducia, potenzialmente in grado di contribuire attivamente e autonomamente al perseguimento dei fini aziendali. Lo stile adottato è di conseguenza più democratico, empatico, partecipativo, inclusivo, orientato al mantenimento di un buon clima aziendale e a ridurre i conflitti emotivi. Questo tipo di leadership risulta molto confacente quando ci sia l'esigenza di modificare la cultura aziendale.

Nella scelta del miglior approccio da adottare, un elemento importante che va a delineare il quadro complessivo della cultura aziendale è la **valutazione delle competenze e della disponibilità ad assumersi responsabilità da parte di dipendenti e collaboratori** (Greenan e Walkowiak 2005). Ad esempio, quando il livello di competenze è basso (come quando vi sono molti neo-assunti), uno stile autoritario può essere più fruttuoso di uno democratico. Inoltre può verificarsi che subordinati orientati a una leadership più autoritaria non ne apprezzino una partecipativa e viceversa.

Ne discende come non si possa individuare uno stile di leadership aprioristicamente migliore degli altri; vi sono stili di leadership che si adattano meglio ad alcuni contesti e peggio ad altri, tenendo sempre in considerazione le priorità aziendali da perseguire. Inoltre, la soluzione migliore può derivare dall'integrazione di modi eterogenei di esercitare la leadership, anche apparentemente contrapposti. Infatti, anche all'interno della stessa impresa, possono essere presenti diversi modelli di gestione a seconda del tipo di dipendenti e delle dinamiche di comportamento che si riscontrano in specifici settori aziendali.

Enriquez (2003) delinea 5 modelli analitici di **culture aziendali**, declinandole in base alle necessità individuali (anche psicologiche) che l'organizzazione soddisfa, le forme di comunicazione, i percorsi di carriera, i valori propugnati. Anche in questo caso, è difficile che nella realtà si incontrino delle corrispondenze fedeli; piuttosto è probabile che siano operanti diversi modelli. Nella cultura autoritaria, è proprio il rispetto dell'autorità il principio che guida l'organizzazione e che determina gli avanzamenti di carriera. Il capo, che dovrebbe essere dotato di grande carisma, utilizza un tipo di comunicazione *top-down*, piuttosto scarna (assegnazione dei compiti e correzioni in caso di errori). Nella cultura burocratica, il principio fondamentale è il rispetto delle norme. I lavoratori sono chiamati a svolgere in modo standardizzato i compiti

assegnati loro, senza mettere in luce alcuna iniziativa personale. Nella cultura paternalistico-clientelare, l'appartenenza al gruppo è l'elemento caratteristico; i membri sostengono il capo che concede loro dei privilegi. Nella cultura tecnocratica, i valori fondanti sono efficienza e produttività, per migliorare le quali sono bene accetti anche contributi creativi che consentano di essere meglio orientati al conseguimento degli obiettivi. Infine, la cultura cooperativa si fonda sul lavoro di gruppo e la partecipazione di ogni individuo che ne faccia parte, con una forte responsabilizzazione; la gerarchia ricopre un ruolo marginale e prevalgono le comunicazioni informali.

L'intrecciarsi di questi 3 diversi fattori (innovazione tecnologica, organizzazione del lavoro, cultura aziendale) si rivela utile per capire i processi decisionali e le strategie adottate dalle singole imprese. Vallée e Moreno-Galbis (2010), combinando le riflessioni portate avanti da Lindbeck e Snower (2000) in merito all'innovazione tecnologica e da Boucekkine e Crifo (2008) quanto a quella organizzativa, sostengono che la scelta di passare da un modello di gestione aziendale di tipo tayloristico a uno più olistico (caratterizzato da una maggiore rotazione e complementarietà degli incarichi, da gruppi di lavoro) sia influenzata da due diversi ordini di valutazioni. Da un lato, le imprese effettuerebbero un'analisi costi-benefici in merito ai risultati ottenibili con un modello organizzativo improntato alla specializzazione delle mansioni (quindi all'*intratask learning*) piuttosto che alla loro complementarietà (quindi all'*intertask learning*). Dall'altro, farebbero un bilancio in merito ai vantaggi attesi dall'introduzione di una specifica tecnologia a fronte dei costi da sostenere in termini di investimento iniziale, obsolescenza della stessa, formazione da erogare alla forza lavoro; un elemento che va a incidere fortemente su questo secondo giudizio è la valutazione della qualità del capitale umano presente in azienda: quali siano le competenze già insediate al suo interno e le considerazioni in termini di invecchiamento fisico delle risorse.

Non tutte le aziende hanno deciso di intraprendere un percorso di transizione verso economia digitale e nuove forme di organizzazione del lavoro; inoltre quelle che hanno investito in questo tipo di tecnologie possono averlo fatto con molteplici finalità, all'interno delle quali il ricorso al lavoro a distanza è una delle opzioni disponibili; i dati diffusi dal Ministero dello Sviluppo Economico (Ministero dello Sviluppo Economico e MET 2018) rilevano come le imprese che hanno implementato tecnologie legate alla cosiddetta Industria 4.0 fra il 2017 e il 2018 lo hanno fatto innanzitutto con l'aspettativa di migliorare la qualità dei propri prodotti, quindi di incrementare la produttività, in misura minore

di incrementare la propria flessibilità o la propria sicurezza oppure per poter accedere a nuovi mercati. Pertanto la **decisione di introdurre o meno modalità di lavoro da remoto rientra in un più ampio quadro di strategie aziendali in base a cui ogni singola organizzazione identifica i propri obiettivi e i mezzi più convenienti a perseguirli**. Inoltre, come sottolinea in un'intervista del 2018 Marco Bentivogli (all'epoca Segretario Generale della FIM-CISL), i processi di ammodernamento tecnologico sono molto costosi. Per questo, sebbene siano concepiti come un cambiamento che debba riguardare l'organizzazione nella sua globalità e che introduca un forte elemento di discontinuità rispetto al passato, spesso le aziende decidono di metterli in atto "a spicchi" (Magone e Mazali 2018:149), un pezzo alla volta, rischiando così di non ottenere i risultati sperati. Analizzando i dati raccolti, sarà opportuno far emergere questo insieme di strategie per ognuna delle imprese contattate, cercando di delineare se e in che misura abbiano contribuito a mettere in atto questi cambiamenti.

METODOLOGIA

3.1 IL DISEGNO DELLA RICERCA: CAMPIONE E METODO

Questo studio nasce dalla collaborazione fra due realtà che operano in seno al Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università degli Studi di Torino: il Centro "Luigi Bobbio" per la Ricerca Sociale Pubblica e Applicata (riconosciuta come struttura di eccellenza dal MIUR), presieduto dal Prof. Francesco Ramella, dal Prof. Rocco Sciarrone e dal Prof. Adriano Favole e l'Osservatorio su Università e Professioni, diretto dalla Prof.ssa Sonia Bertolini, e. Il gruppo di ricerca è composto dalla Prof.ssa Sonia Bertolini e dalla Dott.ssa Marinella Vercelli. Questa ricerca si sviluppa nell'ambito del più ampio progetto, "L'e-learning ai tempi del COVID-19: l'impatto della digitalizzazione sull'apprendimento e l'organizzazione del lavoro", volto a indagare le risposte digitali delle imprese di fronte alla necessità di far fronte ai provvedimenti di rimodulazione delle attività lavorative legate all'emergenza sanitaria da COVID-19. Al fine di limitare il numero dei contagi, le autorità hanno individuato una serie di "attività essenziali"¹⁰ che hanno potuto dare continuità alla propria azione economica e hanno consentito di proseguire le attività anche a coloro che potessero farlo da casa, pur non essendo inclusi in tale categoria. Nell'ottica di limitare il più possibile gli spostamenti e, di conseguenza, i contatti fra gli individui, il ricorso al cosiddetto smart working è stato ampiamente caldeggiato. Questa ricerca si propone di indagare la risposta di un gruppo di 24 imprese che si sono trovate davanti alla scelta di attuare questa peculiare modalità di lavoro che è stata indicata con il termine "smart working emergenziale" o "smart working semplificato", a sottolineare la procedura molto snella rispetto a quella richiesta per mettere in atto ciò che, fino ai primissimi mesi del 2020, l'ordinamento indicava come *lavoro agile*. Per queste aziende, lo smart working ha rappresentato una sfida e, come ogni sfida, ha comportato vincoli e opportunità: i primi dati dalla maggiore o minore facilità nel rendere operativa questa modalità di lavoro; le seconde date dalla forte spinta ad adottarla, superando le pregresse valutazioni sulla bontà e l'utilità dello strumento all'interno della propria realtà. Proprio a causa del ricorso massivo che se ne è fatto, la ricerca

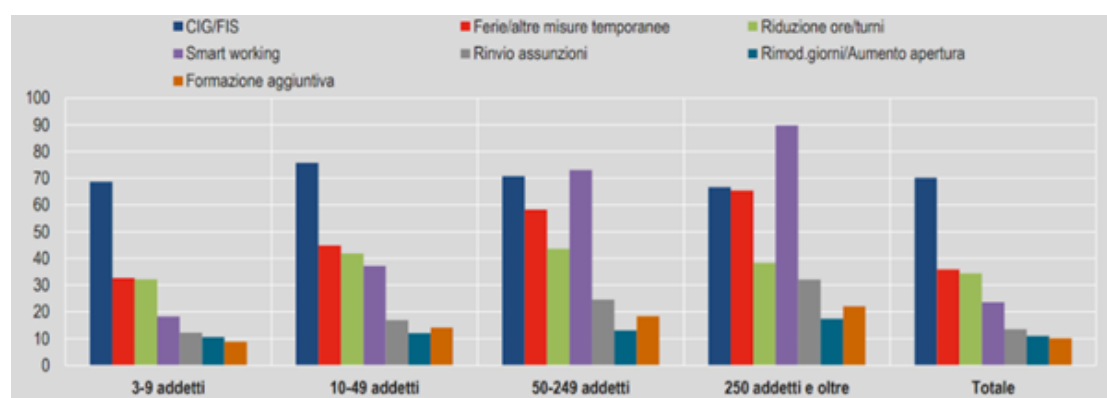
¹⁰ Le attività essenziali sono state individuate facendo riferimento al codice ATECO delle imprese.

pone fra i propri obiettivi di indagare le prospettive future dell'impiego di questo strumento di organizzazione del lavoro oltre l'emergenza sanitaria.

Al fine di realizzare uno studio qualitativo per investigare le strategie, le azioni intraprese e le riflessioni messe in atto all'interno delle imprese operanti nel Nord Ovest italiano e in particolare in Piemonte, si è redatto un piano di rilevazione non probabilistico a scelta ragionata. Nella selezione del campione, si è tenuto conto dei dati risultanti da un'indagine campionaria su circa 90 mila imprese con almeno 3 addetti condotta dall'ISTAT (2020) fra marzo e maggio 2020 secondo cui emerge come un quarto di queste abbia fatto ricorso allo smart working. Ciò è avvenuto in maniera maggiore all'aumentare della dimensione aziendale: lo ha utilizzato il 18% delle microimprese (sotto i 10 dipendenti), il 37% delle piccole imprese (da 11 a 49), il 73% di quelle medie (da 50 a 249) e il 93% delle grandi (oltre 250) (vedi Figura 1).

Il settore terziario è risultato favorito nel mettere in atto questa misura rispetto a quello secondario. In particolare le attività legate all'informatica, alla fornitura di energia elettrica e gas, le attività professionali e scientifiche, l'istruzione, le attività finanziarie e assicurative, le attività immobiliari, la fornitura di acqua e reti fognarie, il noleggio e altri servizi di supporto alle imprese, il trasporto e magazzinaggio (*cf.* Figura 2). Queste ne hanno tratto particolare vantaggio in ragione del ruolo strategico giocato dalla componente tecnologica e organizzativa che ne ha facilitato l'adozione e della minore necessità di avere i lavoratori nei locali al fine di proseguire l'attività.

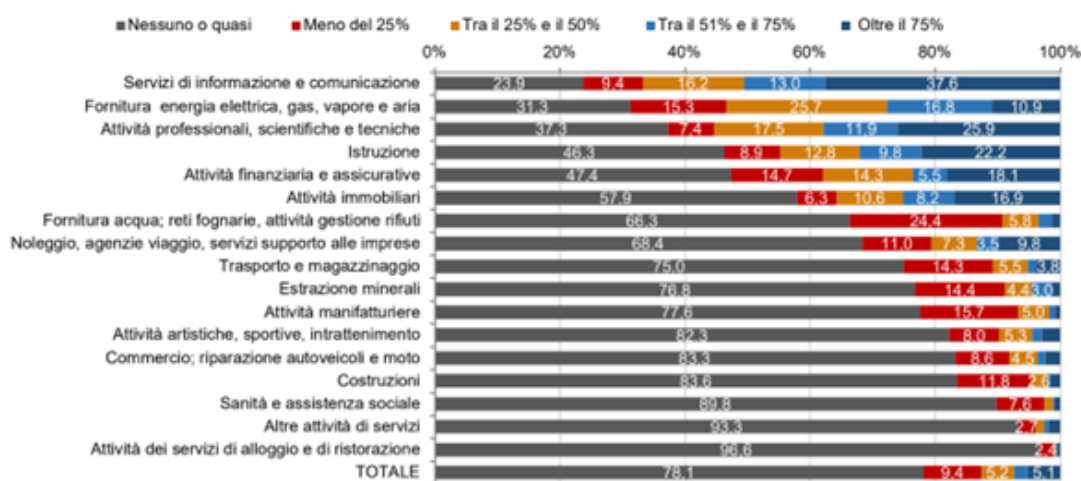
Figura 1: *Principali misure di gestione del personale adottate dalle imprese, per classe di addetti. Anno 2020. Valori in percentuale delle imprese che hanno adottato almeno una misura*



Fonte: Istat (2020:10)

La selezione del campione ha quindi privilegiato il settore privato (20 aziende a fronte delle 4 pubbliche), la dimensione aziendale medio-grande (22 aziende hanno più di 50 addetti) e privilegiando il settore dei servizi (14 aziende), pur con una quota cospicua di imprese del settore secondario (10 aziende) in ragione della consistenza e dell'importanza del settore manifatturiero nell'economia del Nord Ovest italiano.

Figura 2: Imprese per quote del personale impiegato in attività che si possono svolgere a distanza, per settore di attività economica (valori percentuali)



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali et al. 2021:50

Si è quindi provveduto alla ricerca di contatti con le imprese attraverso il Job Placement della Scuola di Scienze Giuridiche, Politiche ed Economico-sociali dell'Università degli Studi di Torino e l'Associazione Italiana dei Direttori del Personale (AIDP - sezione Piemonte e Valle d'Aosta), anche nell'ottica di promuovere un rapporto di collaborazione con le imprese del Nord Ovest, al fine di migliorare la conoscenza tra i soggetti istituzionali e i servizi in essere sul territorio.

Si è predisposta e testata una traccia di intervista che potesse toccare uno spettro molto ampio di temi suggeriti dall'analisi della letteratura e tali da stimolare gli intervistati a condividere le loro esperienze e riflessioni in merito alla reazione di fronte all'emergenza sanitaria e al ricorso al lavoro a distanza nell'ambito di più ampi processi di innovazione e digitalizzazione, evidenziandone criticità e punti di forza. Gli argomenti trattati sono: una descrizione della precedente situazione economica aziendale e delle strategie che erano

state previste per il 2020 e se e come sono state riviste a causa dell'emergenza sanitaria, le misure di gestione del personale e la risposta da parte dei lavoratori, il ricorso allo smart working (facendo emergere le differenze fra quanto accaduto prima e a seguito della pandemia), il grado di digitalizzazione e l'eventuale conseguente riorganizzazione del lavoro, le modalità di controllo e coordinamento, la mentalità manageriale, le conseguenze sulla produttività dei dipendenti, sulla *performance* dell'impresa, sul senso di appartenenza alla stessa, il ruolo della formazione, le prospettive future.

Con i criteri di selezione prima enunciati, fra marzo e settembre 2021 sono stati contattati e intervistati i rappresentanti di 24 imprese con le seguenti caratteristiche: 20 private o del terzo settore (11 del settore secondario - di cui 7 di grandi dimensioni e 4 di medie dimensioni - e 9 del settore terziario - di cui 7 con più di 250 addetti e 2 con meno di 20 fra cui una del terzo settore -) e 4 pubbliche (tutte del terziario e di grandi dimensioni). In base ai codice ATECO attraverso cui ISTAT classifica il settore economico sono presenti nel campione: 10 aziende del settore manifatturiero, 4 della pubblica amministrazione, 3 dei servizi di supporto alle imprese, 2 del settore finanziario e assicurativo, 2 del commercio, 1 del settore delle attività professionali, 1 del trasporto e magazzinaggio, 1 della sanità e dell'assistenza sociale. In 18 casi, c'è stata l'opportunità di dialogare con un solo rappresentante per ogni impresa mentre, nei restanti 6, è stato possibile interfacciarsi con 2 o 3 diversi interlocutori; in questi ultimi casi, la ricchezza del materiale prodotto è stata sicuramente maggiore, rispecchiando una molteplicità di vedute e prospettive offerte sulla medesima realtà.

La maggioranza degli interlocutori si occupa di Risorse Umane; in qualche caso è stato possibile interloquire con figure con un profilo più prettamente manageriale, facendo emergere più facilmente gli elementi legati alle strategie aziendali.

Una volta che gli e le intervistati/e hanno dato il consenso al trattamento dei dati, specificando se volessero rimanere anonimi o meno, le interviste sono state registrate e quindi trascritte, grazie al fondamentale contributo di 10 studentesse che hanno potuto usare il materiale raccolto per la stesura del loro elaborato di laurea. Per facilitare il lavoro di analisi, sono state quindi realizzate delle sinossi e i dati sono stati processati anche attraverso l'ausilio del software NVivo.

3.2 PRESENTAZIONE DEI CASI AZIENDALI

In questo paragrafo si introdurranno brevemente le aziende interpellate e le persone che sono state intervistate. In questo testo i termini “azienda”, “impresa” e “ditta” verranno utilizzati come sinonimi. Per rendere la lettura più agevole, queste sono state raggruppate in diverse categorie.

La prima distinzione operata è quella fra imprese private e del terzo settore, da un lato, e, dall’altro, quelle pubbliche. Queste ultime sono 4, hanno caratteristiche piuttosto omogenee fra loro e rispondono a dinamiche e procedure molto diverse rispetto a quelle che operano nel mercato.

Per quanto attiene l’ambito privato, sono state ulteriormente suddivise in base al settore economico (servizi o produzione), quindi per dimensione aziendale (dalle grandi imprese alle piccole imprese) e per simile settore di attività economica¹¹ (v. tabella 1).

Si proverà a sintetizzare le caratteristiche principali di ogni impresa in relazione alle categorie sopra enunciate, evidenziando in particolare il quadro economico aziendale prima e dopo la diffusione del Coronavirus, per come è emerso nel corso dei colloqui.

La maggioranza delle persone contattate ha chiesto che il proprio nome e quello della ditta rimanessero anonimi; pertanto le une e le altre saranno indicate con un codice. Si farà riferimento alle imprese con una dizione sintetica per consentire di distinguerle più facilmente le une dalle altre (v. tabella 2).

Le schede sintetiche delle imprese intervistate risultano pertanto così suddivise:

¹¹ Per quanto possibile, si è fatto riferimento alla “Classificazione delle attività economiche ATECO 2007” usata da Istat e disponibile qui: <https://www.istat.it/iframes/ateco/ateco.php>

Tabella 1: *Caratteristiche delle imprese consultate*

Tipo di imprese	N.	%	Dimensione aziendale	N.	%
Private	19	79%	Grande impresa	18	75%
Pubbliche	4	17%	Media impresa	2	8%
Terzo settore	1	4%	Micro e piccola impresa	4	17%
Totale	24	100%	Totale	24	100%

Settore economico	N.	%		N.	%
<i>Servizi</i>			<i>Produzione</i>		
Amministrazione pubblica e difesa	4	17%	Automotive	3	13%
Attività finanziarie e assicurative	2	8%	Industrie alimentari e delle bevande	2	8%
Altri servizi alle imprese	2	8%	Aeronautica	1	4%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	2	8%	Preparazione o miscelazione di derivati del petrolio	1	4%
Trasporto e magazzinaggio	1	4%	Fabbricazione di articoli in materie plastiche	1	4%
Servizi di supporto alle imprese	1	4%	Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive	1	4%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1	4%	Fabbricazione di tubi e condotti saldati e simili	1	4%
Sanità e assistenza sociale	1	4%			
Subtotale servizi	14	58%	Subtotale produzione	10	42%
Totale	24	100%			

Tabella 2: *Imprese intervistate, dizione sintetica, n° dell'intervista e caratteristiche*

Imprese	Private	Pubbliche
	Di grandi dimensioni	
	Gruppo bancario (n° 18)	PA n° 1 (n° 3)
	Gruppo assicurativo (n° 13)	PA n° 2 (n° 13)
	Multinazionale europea di intermediazione di lavoro (n° 22)	PA n° 3 (n° 21)
Settore dei servizi	Multinazionale italiana di intermediazione di lavoro (n° 24)	PA n° 4 (n° 23)
	Impresa di trasporto (n° 1)	
	Impresa di abbigliamento (n° 5)	
	Impresa della grande distribuzione organizzata (n° 14)	
	Di medie e piccole dimensioni	
	Impresa di prodotti veterinari (n° 4)	
	Impresa di consulenza e formazione (n° 7)	
	Impresa del terzo settore (n° 6)	
	Di grandi dimensioni	
	Multinazionale italiana dell'automotive (n° 8)	
	Multinazionale asiatica dell'automotive (n° 12)	
	Multinazionale europea dell'automotive (n° 15)	
	Impresa italiana dell'alimentare (n° 2)	
Settore manifatturiero	Multinazionale dell'alimentare (n° 9)	
	Multinazionale aerospaziale (n° 11)	
	Multinazionale dei derivati del petrolio (n° 10)	
	Impresa dei profilati plastici (n° 20)	
	Di medie dimensioni	
	Impresa nautica (n° 17)	
	Impresa metallurgica (n° 19)	

3.2.1 *Le imprese private del settore dei servizi*

Di seguito saranno brevemente introdotte le 10 imprese di servizi (private e del terzo settore) che sono state interpellate e gli interlocutori che sono stati intervistati.

Si tratta di 7 aziende di grandi dimensioni: 2 operanti nel settore delle attività finanziarie e assicurative, 2 sono agenzie di fornitura di lavoro temporaneo, 1 si occupa di trasporto e magazzinaggio, 1 di servizi di supporto alle imprese, 1 di commercio. Quindi è stata raccolta la testimonianza di un'impresa di medie dimensioni che opera nel settore del commercio. Infine, vi sono due imprese di piccole dimensioni: 1 opera nel settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche mentre l'altra (che è del terzo settore) in quello della sanità e dell'assistenza sociale.

Il gruppo bancario (n° 18)

Fra i maggiori gruppi bancari italiani, questa impresa opera a livello multinazionale e impiega quasi 100.000 persone. Dal punto di vista dell'operatività delle filiali, si possono distinguere 3 diversi settori: il *private*, rivolto a persone con un patrimonio superiore al milione di euro a cui viene offerto un servizio dedicato, le *imprese-business* che è invece molto automatizzato e affianca le imprese nella gestione dei propri affari e infine il *retail* che si occupa della clientela comune e che fa ancora molto spesso riferimento alla filiale di zona. All'inizio del 2020 stava vivendo un periodo di grande espansione, che non si è fermato neanche durante la pandemia, dato che sono state portate a termine con successo acquisizioni e fusioni con altre imprese dello stesso settore. La persona che è stata lungamente intervistata a distanza è *Signal Project Manager* e opera nella funzione aziendale dell'organizzazione; segue un progetto di *balanced scorecard*, che comporta la verifica di molti KPI (ossia i *key performance indicators*, indicatori codificati per misurare e valutare la performance dell'azienda e dei lavoratori) utili a monitorare il perseguimento del piano d'impresa, con particolare riguardo al tema delle risorse umane, della loro allocazione e delle loro competenze. A suo tempo si era occupata dell'istituzione e dell'avviamento del modello formativo all'interno del gruppo.

Il gruppo assicurativo (n° 13)

Azienda che impiega più di 150 persone a Torino e si occupa di offrire servizi bancari all'interno di uno storico gruppo che opera a livello internazionale nel settore assicurativo, immobiliare, come holding e che fornisce diverse tipologie

di altri servizi alle consociate. Nel 2020 contava nel complesso più di 3500 dipendenti. Per distinguerla dalla precedente, verrà sinteticamente indicata come “gruppo assicurativo”.

Le due persone intervistate da remoto operano all’interno della Direzione delle Risorse Umane, in particolare nella funzione di *change management* che cura i progetti di promozione di tale cambiamento all’interno di tutto il gruppo; entrambe, parlando del loro lavoro, fanno riferimento all’intero gruppo e mai alla singola consociata di cui fanno parte. La prima persona ha il ruolo di responsabile all’interno di tale funzione, la seconda si occupa nello specifico della formazione e, in qualità di *Topic Leader*, ha seguito fin dalla sua sperimentazione il progetto pilota sul lavoro agile, nell’ambito dello sviluppo di nuove metodologie di lavoro. Prima della pandemia questo gruppo stava vivendo un momento di stabilità con chiusure di bilancio in linea con le aspettative. Proprio nella primavera del 2020, hanno chiuso un piano di prepensionamenti avviato da un paio d’anni a seguito della fusione con altre 2 compagnie del settore. Con l’intento di perseguire una spinta espansiva a livello internazionale, era stato aperto un *deal* con la Colombia, che è stato messo in *stand by* proprio per il sopraggiungere della pandemia in tutto il globo. A seguito di una *review* del piano strategico, il management ha scelto di mantenere le strategie a medio e lungo periodo, andando a ridefinire solo quelle a breve termine per adattare i processi alle necessità imposte dalla situazione.

La multinazionale europea di intermediazione di lavoro (n° 22)

Multinazionale del settore privato che si occupa da più di 60 anni di ricerca, selezione e fornitura di personale; è stata fondata in Europa e qui è maggiormente attiva, anche se opera a livello globale, soprattutto in Asia e Nord America; impiega più di 30 mila dipendenti nel mondo, di cui più di 2 mila in Italia. Qui l’età media è piuttosto bassa, anche se cominciano a esserci ormai persone con famiglie o genitori di cui prendersi cura. L’azienda stava vivendo un momento di espansione che ha subito un brusco rallentamento nel 2020; il risultato economico non è stato all’altezza delle attese, visto che molti dei loro clienti hanno dovuto sospendere o ridurre l’attività. Nelle parole del nostro interlocutore: *“il nostro lavoro chiaramente va di pari passo con il lavoro delle aziende. Quindi, in base alla tipologia, alla fascia cui appartengono le aziende con cui collaboriamo, abbiamo subito un po’ anche noi indirettamente lo stop: alcune aziende per fortuna non si sono mai fermate (facendo parte della categoria ritenuta essenziale) e di conseguenza anche noi abbiamo lavorato con loro ma il nostro core business è quello di essere partner delle aziende che serviamo; quindi, sì: abbiamo incassato il colpo insieme a loro”* (intervista n° 22).

L'intervistat* si è occupato per molto tempo di attivare tirocini in collaborazione con l'Università di Torino con la finalità di attrarre talenti. Al momento dello scoppio dell'epidemia, aveva tuttavia cambiato ruolo, entrando a far parte della divisione che segue i clienti centralizzati che operano su molte sedi in tutta Italia ed il suo *job title* è *Account Manager Key Client Center*. La sua testimonianza è stata raccolta a distanza grazie all'ausilio di strumenti di videoconferenza.

La multinazionale italiana di intermediazione di lavoro (n° 24)

Come la precedente, si tratta di una grande impresa privata che si occupa dei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro. Nasce in Italia circa vent'anni fa e da più di 10 anni ha avviato un intenso piano di internazionalizzazioni, prima nella sola Europa e poi in Asia (Cina, Hong Kong, India), in Sud America, in vicino Oriente e ha progetti per aprire delle filiali negli USA. È ormai presente in più di 50 paesi; in Italia ha più di 200 filiali, attualmente impiega più di 4 mila dipendenti ed ha una popolazione aziendale decisamente giovane: l'età media è di soli 36 anni.

Da un paio di anni le strategie aziendali prevedono di aumentare le proprie linee di business e, difatti, hanno registrato una forte espansione a livello aziendale. Il *job title* della persona con cui si è colloquiato a distanza è *Regional Internal Staff Coordinator* e si occupa di ricerca, selezione e gestione del personale interno per tutto il Nord Ovest.

L'impresa di trasporto (n° 1)

È una grande azienda che opera nel settore privato e impiega più di 600 persone. Fa parte di una importante holding finanziaria, che cura gli interessi di una famiglia di imprenditori italiani in numerosi settori: costruzioni, logistica, ingegneria e reti strutturali, concessioni autostradali, tecnologia, nautica.

L'impresa, di cui abbiamo raccolto in un'intervista dal vivo la testimonianza di un dirigente, opera nel settore della logistica e in particolare si occupa di trasporto di idrocarburi sia in Italia che in Europa. La maggior parte del personale è composta da autisti; il personale impiegatizio ammonta a circa 80 addetti, parte dei quali lavora in un centro di coordinamento.

Il *business* è diviso in due grossi comparti: il trasporto industriale e il mercato della rete del carburante. A seguito della pandemia, il primo ramo ha avuto un calo notevole (a aprile 2020 è stato del -80% rispetto al 2019) mentre il secondo ha avuto un buon impulso, soprattutto in ragione della domanda estera più che di quella interna. Inizialmente, di fronte alla situazione di grande incertezza vissuta da febbraio 2020, i piani aziendali sono stati sospesi. Tuttavia, come racconta, l'intervistat*: "Abbiamo visto aziende che andavano in difficoltà enorme

e noi abbiamo fatto delle acquisizioni importanti, perché altre aziende sono andate in difficoltà" (intervista n° 1). Anche in considerazione di queste acquisizioni che hanno determinato una crescita aziendale, il bilancio del 2020 non è stato tutto sommato così negativo.

L'impresa di abbigliamento (n° 5)

Gruppo di aziende di grandi dimensioni (impiega più di 750 persone) organizzate in un modello di impresa "a rete" che opera da più di 25 anni nel settore dei servizi di supporto alle imprese, oltre che nel commercio di prodotti di abbigliamento e calzature. Nonostante sia quotata in Borsa, la gestione rimane molto legata alla famiglia dell'imprenditore torinese che ha portato al successo l'azienda.

L'attività del gruppo è legata allo sviluppo del valore dei marchi e alla diffusione e vendita di tali prodotti (ma non direttamente alla loro produzione), attraverso una rete di imprese diffuse a livello globale. L'azienda madre, attraverso le società del gruppo, sviluppa attività di servizi in favore dei licenziatari, che sono per lo più imprenditori esterni. Curando la parte di ricerca e sviluppo sui prodotti e coordinando le diverse fasi del ciclo produttivo (che però vengono commissionate a terzi), vengono fornite ai licenziatari le collezioni, servizi ITs e amministrativi, consigliate strategie finanziarie e di marketing. Un ramo aziendale si occupa direttamente della commercializzazione dei prodotti.

Guardando alla composizione del personale, gli operai sono meno del 5%, gli impiegati sono poco meno del 90% (metà dei quali lavorano in negozio mentre un centinaio di quelli che sono in ufficio si occupano nello specifico di sviluppare il prodotto) e i rimanenti sono dirigenti. Fra questi ultimi figura la persona che ha accettato di farsi intervistare via piattaforma digitale e che ha anticipato in forma scritta le risposte ad alcune domande.

Da anni, il settore dell'abbigliamento viveva una forte espansione e si trovava in un momento molto positivo come racconta l'intervistat* che ricopre il ruolo di *Chief Financial Officer (CFO)*: *"Il più bel anno della nostra carriera è stato il 2019, con i migliori risultati da sempre. Avevamo in mente un sacco di investimenti e di crescere"* (intervista n° 5).

Proprio in ragione della sua internazionalizzazione, all'inizio del 2020 aveva colto dei cambiamenti nel mercato cinese, a causa della diffusione del Coronavirus; a fine gennaio, per loro, è stato chiaro che la situazione era grave e andavano messe in atto delle soluzioni adeguate a fronteggiarla.

In questo contesto, la pandemia ha decretato quindi un rallentamento nel percorso di crescita che la ditta stava intraprendendo: i negozi sono rimasti chiusi per alcuni mesi in Italia ma l'azienda ha deciso di proseguire con il lavoro creativo

sulle collezioni future. Questo anche in ragione del fatto che il business altrove era ripartito: alla progressiva chiusura in Europa, facevano eco invece nuove aperture in Cina e nel sud-est asiatico. Il 2020 non ha fatto registrare perdite per questa impresa che è comunque riuscita a realizzare 3 grossi investimenti, rilevando un marchio in Asia e, in Europa, un immobile e una società.

L'impresa della Grande Distribuzione Organizzata (n° 14)

Grande impresa che impiega più di 4300 addetti in Italia (di cui 150 impiegati negli uffici della sede aziendale) nel settore del commercio, in particolare della grande distribuzione organizzata (GDO).

L'azienda ha ben più di 40 anni di esperienza alle spalle, è quotata in Borsa e ha una gestione di tipo padronale. È da molti anni in espansione e nel 2020 contava ben più di 250 negozi sparsi in tutto il Nord Ovest. L'età media dei dipendenti è piuttosto bassa. Il Coronavirus, da una parte, ha fatto posticipare le aperture di nuovi punti vendita mentre, dall'altro, ha dato un forte impulso al business; solo 2 sedi in tutta Italia hanno avuto un crollo del fatturato: un self service e una realtà che deve la maggior parte dei propri introiti ai frontalieri che, con la difficoltà di spostarsi, non hanno più sostenuto l'attività di quell'esercizio commerciale.

Tuttavia la spinta per il business è stata fortissima, soprattutto *“quando a marzo solo la grande distribuzione, insieme al servizio sanitario, è rimasto aperto”*, come dice la persona con cui si è interloquito a distanza, che è l'HR Director. *“Poi noi abbiamo ovviamente lavorato tantissimo e quindi, come dire, avevamo assolutamente bisogno di incrementare, non di ridurre [il personale]”*. La domanda in questo settore ha infatti subito un'impennata: *“ci sono stati dei prodotti, mi diceva l'ufficio acquisti, che vendevamo in due giorni quello che in un momento diverso vendevamo in due mesi”* (intervista n° 14), mettendo a dura prova la catena dei rifornimenti; oltretutto si è rivelato molto impegnativo gestire e organizzare il lavoro dei dipendenti per garantire la continuità di servizio nei negozi fra reperimento dei DPI (Dispositivi di Protezione Individuale), avvicendamenti e turnazioni per malattie, quarantene, congedi COVID.

L'impresa di prodotti veterinari (n° 4)

Gruppo di aziende private che produce e vende prodotti veterinari sin da fine Ottocento; si tratta di un'impresa di medie dimensioni a *governance* familiare, giunta alla quarta generazione, con una leadership piuttosto illuminata che aveva già avviato dei processi di digitalizzazione; nel complesso, impiega una settantina di persone.

Le aziende del gruppo sono attualmente 5: una è la ditta *“storica”* che è ormai

una holding, 2 si occupano rispettivamente della parte commerciale e operativa (ricerca e sviluppo, produzione, logistica) del *business*, una quarta cui è delegata la parte prettamente amministrativa (IT, acquisti, ...) e l'ultima che produce prodotti veterinari nel Regno Unito. La ditta commerciale e quella di servizi impiegano una quindicina di dipendenti cadauna, quella operativa una quarantina e 7 quella in UK.

Negli ultimi anni, la domanda di prodotti veterinari è cresciuta di pari passo con l'aumento degli animali da compagnia nelle case: ciò ha determinato un mercato in costante espansione. Nello specifico, l'offerta di prodotti innovativi e di qualità ha portato questa impresa a diventare leader in alcuni settori specifici, perseguendo anche degli obiettivi di internazionalizzazione; anche durante la pandemia, la richiesta di questi prodotti ha continuato a salire, determinando però una variazione nelle modalità di distribuzione dei beni, che si è fatta sempre più vicina alle esigenze del cliente finale. A causa del grave momento di incertezza, i piani quinquennali sono stati congelati per circa 3 mesi per far fronte alle esigenze dell'immediato.

L'interlocutore con cui si è dialogato in presenza è l'attuale proprietario e *General Manager*. Proprio nel 2020 la ditta è stata insignita, insieme ad altre 59 ditte, del premio *Italia Best Managed Company 2020*, a testimonianza del suo successo, unica italiana (e fra le poche europee) massicciamente presente all'estero nel settore.

L'impresa di consulenza e formazione (n° 7)

Microimpresa che opera nel settore delle attività professionali. Nata nel 1995, offre consulenze e formazione ed affianca le imprese in tema di tutela dell'ambiente, igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro. Pur vantando una certa solidità, l'azienda è in crisi da 7-8 anni, a seguito del momento difficile che ha colpito i suoi clienti.

Si tratta di una società a responsabilità limitata. L'Amministratore Delegato e socio (che ha accettato di essere intervistato da remoto) ha una leadership piuttosto aperta al cambiamento per quanto lo consentano l'orientamento dell'assemblea dei soci e il budget da PMI; ha inoltre un forte senso di responsabilità sociale verso i propri dipendenti, collaboratori e fornitori. La ditta ha 3 dipendenti (un'impiegata amministrativa, una che si occupa della segreteria dei corsi e una terza, ora in pensione, di quella tecnica) a cui si affiancano una serie di professionisti che offrono la loro collaborazione, facendo sì che attorno alla ditta gravitino 7-10 persone.

La pandemia ha comportato un forte incremento del lavoro, in quanto la ditta ha affiancato passo passo i clienti che hanno potuto continuare a svolgere la propria attività nell'implementare le misure legate alla sicurezza e salute dei

lavoratori, così come prescritte dai vari DCPM nel corso del 2020.

L'AD ha gentilmente accettato di condividere anche le proprie riflessioni maturate a seguito della partecipazione pluriennale a diversi tavoli regionali come rappresentante tecnico del settore della sicurezza sul lavoro in un'associazione di categoria imprenditoriale artigiana.

L'impresa del terzo settore (n° 6)

Piccola impresa del terzo settore che opera nel settore della sanità, nello specifico offre servizi sociali, di counselling, di assistenza sociale, di orientamento e di aiuto a profughi e immigrati, svolti a favore di individui o famiglie svantaggiate, presso il loro domicilio o altrove. I servizi offerti sono incentrati sulla relazione interpersonale veicolata soprattutto attraverso l'interazione faccia a faccia e si basano sulla fiducia che si instaura fra operatori e utenti: accoglienza, ascolto e sostegno, accompagnamento ai servizi, orientamento e formazione, corsi di lingua e cultura italiana per stranieri, attività di informazione e sensibilizzazione sul territorio. Con il lockdown, la sede è stata chiusa al pubblico perché *"non erano strutturati per rispondere"* (intervista n° 6) alle esigenze imposte dal momento. Molte attività sono state di fatto interrotte e solo in parte rimodulate attraverso canali alternativi; tuttavia, di fatto, ciò ha messo parte dell'utenza (che è molto fragile e priva di mezzi) nella condizione di non poter agevolmente fruire dei loro servizi.

L'Ente ha un solo dipendente e si avvale della collaborazione di 6 lavoratori di una fondazione e di altri 8 di una Cooperativa (oltre che di una lavoratrice autonoma); in totale i lavoratori che orbitano attorno alla struttura sono 16 (educatori professionali, mediatori culturali, impiegati amministrativi), oltre a numerosi volontari per lo più in là con gli anni.

L'intervistat* è dipendente della Cooperativa e svolge il lavoro di educatore all'interno di questo ente: organizza corsi di formazione, coordina dei progetti e affianca le persone nel loro percorso. La conversazione si è svolta a distanza.

3.2.2 Le imprese private del settore manifatturiero

Verranno presentate qui di seguito le 10 imprese manifatturiere del settore privato che sono state intervistate. Compariranno per decrescente dimensione aziendale (prima quelle con più di 250 addetti, quindi quelle con un numero da 50 a 249) e, quando possibile, raggruppando settori economici simili; nello specifico, ve ne sono 3 dell'automotive, 2 del settore alimentare e casi singoli

per quanto attiene l'aerospazio, la preparazione o miscelazione di derivati del petrolio, la fabbricazione di articoli in materie plastiche, la costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive, la fabbricazione di tubi e condotti saldati.

La multinazionale italiana dell'automotive (n° 8)

Grande impresa manifatturiera multinazionale del settore automotive, erede della storica tradizione di queste industrie nel torinese e leader nei segmenti di mercato in cui esercita la propria attività. Dopo numerosi cambi di assetto societario (scorpori, incorporazioni, fusioni), opera nell'attuale forma societaria da una decina d'anni. Ha sedi in tutto il mondo (soprattutto in Cina, India, Brasile, USA) e, per dirla con le parole di un intervistat*, è presente "più o meno dal Polo Nord al Polo Sud" (intervista n° 8a). A livello globale impiega circa 65 mila dipendenti. La nazione dove occupa più persone, più di 15 mila, è l'Italia su cui si è focalizzata l'attenzione nel corso delle conversazioni.

Prima dell'avvento del Coronavirus, dal punto di vista dell'attività economica, era in un momento di sostanziale stabilità; si trattava invece di un momento di evoluzione per quanto riguarda la leadership: si era appena insediato un nuovo AD che stava promuovendo, nelle parole di uno degli intervistati, uno "stream di change management" orientato ad abbandonare una gestione manageriale basata sulla cultura della competitività verso una più inclusiva e empatica, volta a coltivare maggiormente l'engagement dei dipendenti e l'attrattività dell'impresa per accogliere sempre più talenti ed evitare il più possibile il turnover, nell'ottica di evitare di avere un organico non adeguato allo sforzo produttivo richiesto. A seguito dell'epidemia di COVID-19, il settore produttivo legato alle opere pubbliche ha subito una battuta d'arresto, quello dei veicoli commerciali una forte riduzione (fatta eccezione per quello agricolo che è rimasto invariato). Tuttavia, al di là delle previsioni catastrofiche, il risultato finanziario nel 2020 è stato buono e nel 2021 si è verificato un effetto rimbalzo che ha fatto impennare gli ordini. Le persone che hanno accettato di raccontare l'esperienza vissuta in questa azienda sono state 3: tutte lavorano da lungo tempo in questa realtà (e vedono delinearsi all'orizzonte il pensionamento) e sono accomunate dall'aver operato nella funzione di gestione delle risorse umane.

L'intervistat* 1 opera da anni all'interno della funzione HR: in passato come supporto ai business leader nella gestione del personale; al momento dell'intervista, era responsabile dello sviluppo globale dei talenti, intendendo con questo tutti quei processi che riguardano la vita del dipendente (dalla cura dell'employer branding e dell'attrattività aziendale in fase di selezione e assunzione, a quella legata allo sviluppo delle competenze e della soddisfazione personale attraverso percorsi di formazione e valutazione della performance).

L'intervistat* 2 fino a poco tempo prima era responsabile per le risorse umane della regione EMEA e, dal 2017, aveva promosso e avviato un progetto per sviluppare nel gruppo forme di lavoro da remoto; tuttavia, al momento dei colloqui era responsabile globale del segmento agricolo, ossia ne coordinava l'intera catena del valore (dalla progettazione all'assistenza post-vendita) ed era responsabile del progetto di implementazione dello smart working oltre il periodo emergenziale.

L'intervistat* 3, all'epoca dell'incontro, era invece responsabile a livello globale delle risorse umane della divisione station equipment, ossia macchine movimento terra. Le conversazioni si sono svolte in 3 momenti diversi e sempre via collegamento digitale: un colloquio a due riprese con l'intervistat* 1 e 2 insieme; un terzo colloquio con il solo intervistat* 3.

La multinazionale asiatica dell'automotive (n° 12)

Storica e illustre impresa a gestione familiare dell'automotive che ha visto i suoi natali a Torino. Dopo più di 80 anni, a seguito di varie traversie legate anche alle difficoltà di rimanere competitivi in un mercato in saturazione, è stata rilevata da un gruppo multinazionale con sede in Asia. Il gruppo occupa circa 700 persone.

Dopo alcuni anni in cui l'impresa aveva avuto dei risultati discreti, nel 2019 ha fatto registrare sia un calo di fatturato che una perdita di utile e stava affrontando un importante processo di riorganizzazione; le misure di contenimento del Coronavirus nel 2020 hanno ulteriormente penalizzato la ditta: la domanda è calata tanto che non è stato neanche avvertita la necessità di ripensare e rimodulare il *business*; dato che l'80% del loro fatturato è diretto all'estero, il fatto che l'epidemia fosse un fenomeno globale li ha svantaggiati ancora di più. Nel 2021, gli affari hanno avuto un andamento decisamente più positivo, con un sostanziale miglioramento rispetto ai cattivi risultati dell'anno precedente. Entrambi gli intervistat* fanno parte della divisione Risorse Umane: Intervistat* 1 è *HR Manager* mentre Intervistat* 2 si occupa di selezione del personale. Una volta concluso l'incontro, che si è svolto da remoto, è stato fornito anche del materiale elaborato dall'azienda (circolari ai dipendenti e la sintesi di un focus group), facendo esplicita richiesta di utilizzarlo solo in forma anonima.

La multinazionale europea dell'automotive (n° 15) Impresa privata di grandi dimensioni del settore dell'automotive, parte di un gruppo multinazionale che opera in Italia in numerose sedi. Quanto accaduto fra 2019 e 2020 rende questo caso unico e particolarmente interessante.

Il racconto che è stato fatto si focalizza su due impianti ad alta intensità lavora-

tiva del territorio piemontese di cui, a ottobre 2019, la dirigenza ha decretato la chiusura (interrompendo la produzione in uno a febbraio e nell'altro a marzo 2020) e l'avvio delle pratiche di licenziamento per più di 450 lavoratori e lavoratrici, con un'età media di 49 anni. In ragione di ciò, alla fine del 2019, è stato prontamente aperto un tavolo di trattativa fra Ministero, enti territoriali, sindacati e management; questo ha portato all'approvazione di un piano di reindustrializzazione e al finanziamento della CIGS per 24 mesi, promuovendo il *reskilling* del personale nel tentativo di aumentare l'attrattività degli impianti per un nuovo investitore. Per questo, a novembre 2019, l'azienda si è impegnata a sospendere le procedure di licenziamento. Nel 2021 un'impresa italiana dello stesso settore ha rilevato gli impianti e assunto buona parte dei lavoratori.

Come si accennava, proprio prima del diffondersi del Coronavirus e delle misure di confinamento domestico, l'attività negli stabilimenti è stata arrestata e la maggior parte dei dipendenti è stata messa in cassa integrazione; solo un numero contenuto di operai (fra i 25 e i 40) hanno continuato a lavorare per smantellare le linee di produzione che sono state spostate all'estero, così come circa la metà degli impiegati (ossia coloro che non erano in CIGS e non potevano lavorare da casa).

Per le ragioni appena esposte, la pandemia si è rivelata un evento particolarmente drammatico e delicato per i dipendenti di questa impresa, già provati dalla possibilità di perdere il lavoro. La persona che ci ha raccontato questa esperienza è stata l'*HR Manager* e responsabile proprio dei due stabilimenti in chiusura; per usare le parole che ha utilizzato per descrivere il proprio lavoro: *"l'attività sostanzialmente è quella di gestione del personale a 360 gradi"* (intervista n° 15). Al momento dell'intervista aveva tuttavia cambiato lavoro, trovando impiego come *HR Manager* in un'altra azienda italiana dell'automotive, anch'essa di grandi dimensioni e facente parte di un gruppo multinazionale. La maggior parte del colloquio (che si è svolto su una piattaforma digitale) è stato incentrato sull'esperienza maturata nella prima azienda e solo marginalmente si è parlato della seconda.

L'impresa italiana dell'alimentare (n° 2)

Azienda privata di grandi dimensioni e quotata in Borsa che produce e vende prodotti alimentari; occupa più di 400 persone nei 7 stabilimenti operativi in Nord e Centro Italia. Nel 2019 il bilancio era in perdita: le sfide imposte da un contesto altamente competitivo, le preoccupazioni relative al costo della materia prima e un passaggio generazionale nella gestione aziendale avevano contribuito a questo risultato non brillante. Inoltre nell'aprile 2020 la società è stata venduta, determinando una ulteriore variazione nella linea di comando. In

concomitanza, ci sono state due fusioni societarie che hanno determinato molti cambi di ruolo all'interno dell'organizzazione, aggiungendo fattori di incertezza interni a quelli esterni. Ciononostante, proprio a seguito dell'evento pandemico, la domanda dei beni prodotti è molto aumentata, premiando paradossalmente delle strategie di business (in particolare distributive, attraverso GDO e piccoli negozi) che in precedenza erano sembrate antieconomiche. Quindi la prontezza nell'assecondare i cambiamenti intercorsi nei canali distributivi ha contribuito a far sì che il risultato economico del 2020 fosse buono.

Nonostante i diversi rivolgimenti societari, cui si accennava, la leadership è rimasta legata alla proprietà, che rappresenta un elemento di riferimento nel contesto aziendale e così è stato anche durante l'emergenza sanitaria.

La persona con cui si è interloquito in presenza ricopriva al momento dell'intervista il ruolo di Direttore Finanziario e di *Investor Relator* e faceva capo allo stabilimento presente a Torino (sebbene nel suo racconto facesse riferimento alle vicende dell'intero gruppo).

La multinazionale dell'alimentare (n° 9)

Grande impresa manifatturiera alimentare con più di 4000 collaboratori, che conta numerose consociate sparse in tutto il mondo. L'azienda madre è quotata in Borsa ed è, da anni, in costante e forte espansione.

Si tratta di un'azienda storica che opera sul territorio torinese da fine Ottocento, con una *governance* familiare, incline all'innovazione di prodotto e di processo e con una leadership molto inclusiva, molto attenta al benessere e alla soddisfazione dei propri dipendenti.

Per la natura del business (in particolare per il reperimento delle materie prime) opera in diversi continenti. Negli ultimi anni, si è adoperata per svolgere la propria azione economica cercando di volgere una grande attenzione alle sue conseguenze a livello ecologico e sociale, all'estero come in Italia. Ciò si pone in una linea di continuità con la consapevolezza del ruolo che questa organizzazione da lungo tempo esercita e sa di esercitare a livello sociale, essendo un punto di riferimento per il tessuto produttivo locale.

La pandemia ha fatto sì che non vi fosse una diminuzione della domanda del prodotto bensì che la sua distribuzione attraverso i classici canali del commercio al dettaglio fosse molto difficoltosa: molti negozi infatti sono stati costretti a sospendere l'attività o a vederla fortemente limitata. Pertanto sono stati potenziati i canali di vendita diretta al consumatore (soprattutto la parte relativa all'e-commerce). Ciò che si è reso necessario è stato uno spostamento dei volumi aziendali da un settore all'altro che ha senza dubbio avuto esito positivo, dato che sono stati conseguiti i risultati attesi per il 2020 che erano stati previsti

prima di questo grande periodo di incertezza. L'Azienda ha modificato quindi con successo i propri piani, mantenendo il budget e gli obiettivi inizialmente previsti.

L'intervistat*, con cui si è interagito a distanza, ha il *job title* di *Call Center Senior Representative* e gestisce tutte le attività in outsourcing affidate a circa 90 persone che lavorano in un call center esterno.

La multinazionale aerospaziale (n° 11)

Storica impresa aerospaziale e aeronautica del torinese, in attività da più di 90 anni e che, da quasi 40, è confluita in un gruppo multinazionale del settore, pur cambiando un paio di volte proprietà. Con i suoi 3 stabilimenti occupa più di 700 addetti in Italia, di cui la metà in produzione; dei restanti, circa un terzo lavora a stretto contatto con gli operai, rendendo difficilmente configurabile la modalità di lavoro da remoto.

Pur avendo commesse pluriennali (alcune superiori ai 25 anni) che determinano un andamento del business abbastanza stabile che si divide fra clientela commerciale e militare, l'azienda stava vivendo un momento di espansione che ha subito un rallentamento a seguito del Coronavirus; la sede torinese ha fatto registrare un calo che tuttavia è stato meno pronunciato rispetto a quello verificatosi in altre sedi del gruppo, dato che ha una produzione piuttosto diversificata; infatti produce pezzi originali e offre al contempo servizi di manutenzione e riparazione.

I piani di business sono stati rivisti e, nello specifico, molti sono stati congelati in attesa di un minor grado di incertezza.

La persona intervistata si occupa, all'interno della funzione *HR*, di sviluppo di talenti e il suo *job title* è proprio *Talent Lead*; inoltre seguiva anche una parte di formazione e selezione del personale. L'intervista si è svolta per mezzo di una piattaforma di comunicazione digitale.

La multinazionale dei derivati del petrolio (n° 10)

Multinazionale manifatturiera che produce e commercializza oli e lubrificanti; fa parte di un grande gruppo che si occupa di "*downstream, ricerca, esplorazione, raffinazione di prodotti energetici petroliferi e non, gas... e sta investendo sempre di più su nuove forme energetiche, forme rinnovabili alternative*" (intervista n° 10). La sede principale si trova nel Sud-Est asiatico, e ha consociate in tutto il mondo. A livello globale occupa più di 50 mila persone, di cui più di 900 in Italia dove ha 2 stabilimenti produttivi e il centro mondiale di ricerca e sviluppo.

È un gruppo estremamente attento all'innovazione di prodotti e di processi, con un top management particolarmente dinamico che negli ultimi anni sta

cercando di consolidare la propria posizione sul mercato. Allo scoppio della pandemia erano in una fase espansiva.

Il Coronavirus ha fatto sì che vi fosse inizialmente un calo generalizzato della domanda (in alcuni settori addirittura drastico) a seguito delle misure di contenimento della diffusione del virus da un paese all'altro in tutto il globo; ciò ha determinato un innalzamento dei costi di reperimento e trasporto delle materie prime, il cui approvvigionamento non è più stato assicurato come in precedenza. Ciò ha inserito un forte elemento di incertezza e grave preoccupazione dato che la mancanza dei prodotti da loro commercializzati avrebbe potuto portare all'interruzione dell'attività produttiva di interi stabilimenti, provocando effetti negativi a cascata sull'intera catena del valore e ripercuotendosi negativamente sulla reputazione e l'affidabilità dell'intero gruppo. Inoltre, il blocco di molte attività ha fatto sì che molte imprese non fossero in grado di pagare i fornitori, determinando una situazione di grave incertezza in termini di continuità del *business* e potenziale insolvenza.

Tuttavia, gli sforzi fatti per accelerare i processi di trasformazione, crescita e sviluppo hanno dato i loro frutti: il bilancio 2020 è risultato positivo, nonostante il calo del fatturato. Ciò è stato possibile per la prontezza e previdenza del management che ha anticipato le esigenze di compensare questa diminuzione che si è realizzata inizialmente in Cina e in Asia, anche attraverso un'oculata riduzione dei costi e grazie a un rimbalzo generalizzato della domanda nel periodo estivo.

L'interlocutore con cui si è colloquiato ha accettato di raccontare in un incontro in presenza la sua esperienza nel gruppo, in virtù del suo ruolo di *Managing Director* dell'area EMEA, con sede di riferimento a Villastellone (TO); caso ha voluto che avesse preso servizio in questa posizione proprio dal 1° marzo 2021, accettando la proposta di mobilità interna all'interno del gruppo e lasciando a fine febbraio 2021 la posizione di AD in una sede in provincia di Milano.

L'impresa dei profilati plastici (n° 20) È una grande impresa che produce dal 1957 laminati plastici decorativi ed è una realtà di riferimento sul territorio in cui opera: Bra, in provincia di Cuneo. Nel corso degli anni ha portato avanti con costanza progetti di sviluppo tecnico, funzionale ed estetico dei suoi prodotti, legando il suo nome a quello di illustri designer che ne hanno decretato il successo anche sul piano internazionale. Attualmente opera in Italia anche se, al momento del colloquio, stava pensando di rilevare delle attività produttive negli USA e in Cina.

Prima del 2020 impiegava circa 650 addetti (di cui la grande maggioranza in produzione) e si trovava in un momento *"tra il positivo e il positivo - in espansione"*,

citando l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, che ha accettato di farsi intervistare anche a distanza (intervista n° 20).

Allo scoppio della pandemia, fra marzo e maggio 2020, gli ordinativi sono crollati, determinando a fine anno un complessivo calo del fatturato del 9% rispetto al 2019; tuttavia a partire dal secondo semestre del 2020 c'è stato un effetto rimbalzo: la domanda è stata così sostenuta da spingere l'azienda a lavorare a pieno regime produttivo: su 3 turni al giorno, 7 giorni su 7. Si è reso quindi necessario effettuare nuove assunzioni; l'organico è salito a più di 800 dipendenti e ciò ha contribuito ad abbassare l'età media che era in verità piuttosto elevata.

L'impresa nautica (n° 17)

Impresa di medie dimensioni che si occupa da più di vent'anni di beni di lusso; in particolare produce e vende componentistica nautica di alta gamma. Opera in Italia, impiega poco meno di 200 dipendenti, di cui 80 negli uffici. È una delle aziende interpellate che ha dovuto interrompere l'attività produttiva dal 22 marzo ai primi di maggio in quanto questa non è stata identificata come essenziale in base alle prescrizioni del governo.

La Grande Recessione l'aveva duramente colpita e solo dal 2017 ha cominciato a riprendersi. Ciò ha fatto sì che l'impresa negli ultimi anni decidesse di investire 4 milioni di euro in un processo di innovazione tecnologica (di prodotto e di processo) che non contemplava però il ricorso alla modalità di lavoro agile. La pandemia ha rallentato il processo di espansione che si era avviato: l'interruzione della produzione ha decretato a fine 2020 un calo del fatturato. La limitatezza degli spazi aziendali rappresenta un'incognita: se tutti i dipendenti dovessero rientrare a lavorare in sede rispettando le misure di distanziamento, potrebbero non essere adeguati.

L'intervistat* ricopre il ruolo di *HR Director*, CEO delle risorse umane, dei servizi generali e del settore Health & Safety; il colloquio ha avuto luogo da remoto.

L'impresa metallurgica (n° 19)

Impresa del settore manifatturiero metallurgico con una tecnologia di prodotto molto elevata e una tecnologia di processo molto obsoleta che opera nel torinese da circa 70 anni. È di medie dimensioni (140 addetti di cui almeno 40 impiegati) e l'età media del personale è piuttosto elevata; ciò assicura un livello di competenze insediato nelle persone molto elevato anche se l'approcciarsi del momento del pensionamento per molti dipendenti rende pressante il problema del turnover e del passaggio di competenze a nuove leve. I beni che questa ditta realizza sono utilizzati in numerosi settori: aeronautico, nautico, meccanico, automotive, energetico, food, farmaceutico; proprio questa varietà di utilizzi

ha consentito di continuare l'attività durante il lockdown visto che almeno una parte di questi prodotti era abbinata a codici ATECO considerati essenziali in base alle disposizioni governative. L'attività è stata interrotta solo 10 giorni fra fine marzo e aprile 2020.

Al sopraggiungere del Coronavirus, la ditta era in un momento di profonda transizione: nella prima parte del 2019 lo storico proprietario aveva venduto a un gruppo multinazionale dalle caratteristiche piuttosto particolari: si tratta di una federazione di più di 120 aziende che mantengono la propria *legal entity* e una buona autonomia all'interno del gruppo, riportando a un "governatore di gruppo" che ne coordina l'azione e che fa sì che la catena di comando sia piuttosto corta.

Dal punto di vista del *business*, a seguito della pandemia, l'azienda ha registrato un fortissimo incremento della domanda cui è stato arduo venire incontro a causa del panico diffusosi fra lavoratori e lavoratrici. Fortunatamente, gli stabilimenti sono molto grandi e hanno consentito di rimodulare l'attività lavorativa nel pieno rispetto delle misure di distanziamento fisico; è stata addirittura costruita una nuova mensa.

La persona che ha accettato di raccontare in un incontro faccia a faccia la propria esperienza è presente in azienda solo da settembre 2019 in qualità di *HR Manager* e, in un secondo momento, anche in quello di *IT Manager*. È stata scelta e insediata dal nuovo management, proprio con l'intento di guidare la transizione verso un nuovo modello di gestione, mettendo in atto tutti i passi necessari per mettersi al passo dal punto di vista del progresso organizzativo e tecnologico.

3.2.3 *Le imprese pubbliche*

Di seguito verranno presentati i 4 Enti della Pubblica Amministrazione (PA) di cui si è raccolta la testimonianza.

Per la peculiarità del settore pubblico, si è scelto di tenere queste realtà del tutto distinte da quelle private; questi enti rispondono infatti a logiche per molti versi differenti: dal punto di vista normativo devono soggiacere a regole spesso più stringenti, sono soggette a una forte rigidità organizzativa, sovente sono lente nell'operare cambiamenti al loro interno e hanno meno flessibilità per quanto concerne il reperimento di fondi e la scelta di come destinarli. Gli enti che sono stati raggiunti hanno in comune il fatto di essere stati colti in un momento di cambiamento legato all'ammodernamento tecnologico e al conseguente processo di adeguamento dei processi lavorativi.

L'amministrazione pubblica n° 1 (n° 3) Due sono le persone che hanno accettato l'invito a condividere attraverso una piattaforma digitale l'esperienza vissuta all'interno di questa PA. Il primo è responsabile del settore Monitoraggi, Studi e Ricerche; questa funzione impiega 4 ricercatrici che si occupano di studi e ricerche e il gruppo coordina dalla sede centrale il lavoro di trenta analisti che monitorano l'attività delle sedi decentrate direttamente sul territorio regionale. La seconda persona è una delle ricercatrici all'interno di questo settore ed è stata recentemente assunta attraverso concorso pubblico come "specialista di politiche del lavoro"; si occupa sia di segreteria organizzativa che di monitoraggi, studi e ricerche.

L'organizzazione è un ente di diritto pubblico, strumentale della Regione Piemonte e da questa istituito nel 1998 "per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro" (ex legge regionale n. 41/98 e n. 34/08). Nel 2015, a seguito dell'emanazione del Jobs Act (e del decreto legislativo attuativo n. 150/2015 nonché delle successive leggi regionali) viene inclusa nella rete nazionale per le politiche del lavoro e le viene affidato il coordinamento delle sedi decentrate (e dei loro dipendenti) presenti sul territorio piemontese e prima confidato alle Province. L'attribuzione di nuove competenze ha messo in condizione questo Ente di ripensare la propria organizzazione per poter affrontare le sfide del presente e del futuro, ad esempio istituendo dei Dipartimenti Centrali; uno dei passi che si è reso necessario è stato quello di ampliare l'organico, visto che le ultime assunzioni erano state fatte nel 2008. Tuttavia, come ha avuto occasione di raccontare il responsabile del settore Monitoraggi, Studi e Ricerche, la risposta dell'ente è stata lenta: *"abbiamo vissuto un periodo molto immobilista tra il 2016 e il 2020, perché c'era sempre il timore che potesse succedere qualcosa. . . nel senso che ogni giorno c'era una grana. E quindi, come dire, il problema era fare attenzione a fare le cose. La struttura si muoveva molto lentamente"* (intervista n° 3).

Al sopraggiungere del Coronavirus, si trovava in piena fase di transizione per l'ammodernamento dell'Ente. Come molte PA, era sotto organico e poteva contare su 450 dipendenti distribuiti in tutte le sedi; tuttavia a novembre 2019 aveva appena indetto e svolto dei concorsi pubblici per assumere una prima quota di 200 persone che, al momento dell'intervista a fine aprile 2021, erano entrate in servizio; i piani aziendali prevedono di ingaggiarne altre 100 anche con contratti di formazione lavoro. Per dirla con il responsabile del settore Monitoraggi, Studi e Ricerche: *"Quindi è da novembre, con l'ingresso di nuovi inserimenti, che in realtà la macchina è partita, e sembra che sia anche partita abbastanza bene"* (intervista n° 3). Proprio da marzo 2020 sembra esserci stata una decisa accelerazione che viene ricondotta all'impulso dato dalla nuova direttrice, ai nuovi innesti e a una

forte spinta alla digitalizzazione. Bisogna però sottolineare che quest'ultima allo scoppiare della pandemia era ancora in fase embrionale e, fra le PA che sono state sentite, è quella in cui il ritardo tecnologico è sembrato maggiore.

L'amministrazione pubblica n° 2 (n° 14)

È un ente locale del comparto delle regioni e autonomie locali. Questa tipologia di enti pubblici è votata a offrire servizi di supporto e promozione allo sviluppo del tessuto economico a una platea di imprese e professionisti più che a comuni cittadini; dovendosi rapportare con un'utenza digitalmente evoluta quanto a dispositivi e competenze, questo Ente era in grado di offrire molte pratiche in via telematica già prima dell'evento pandemico. La testimonianza raccolta da remoto rende conto dell'esperienza vissuta nella sede di Torino che raccoglie più di 250 dipendenti, di cui solo una decina impiegati in mansioni per nulla o difficilmente remotizzabili. Il numero totale degli addetti sale a circa 350 persone se si conteggiano i dipendenti di aziende speciali e di società partecipate, che svolgono servizi per conto di questo ente. L'età media all'interno di questa PA supera di poco i 50 anni. Il nostr* interlocut* è responsabile del settore del personale, organizzazione e relazioni sindacali e, come tale, è alle dirette dipendenze del Segretario Generale che è la figura di vertice di questa organizzazione.

L'amministrazione pubblica n° 3 (n° 21) Ente locale territoriale di grandi dimensioni a cui negli ultimi anni, secondo le disposizioni di legge, sono state attribuite nuove competenze e, fra le altre, anche di guida, supporto, affiancamento e coordinamento nei confronti di altri enti locali di dimensioni minori. Alla sfida rappresentata da queste nuove funzioni, l'ente ha risposto avviando a partire dal 2018 un ambizioso documento di revisione organizzativa per adeguare l'ente al *"cambiamento che era in atto, che era soprattutto un processo di cambiamento collegato al tema della digitalizzazione, dell'automazione, quindi della transizione digitale"* (intervista n°21), come riferisce il Direttore; da gennaio 2019 l'ente aveva messo in atto il ridisegno dell'organigramma che ha comportato la creazione di nuove direzioni, la redistribuzione di alcune competenze, l'assegnazione *ex novo* attraverso specifici bandi interni di posizioni organizzative per alte professionalità. All'interno di questo processo, l'ente ha cercato anche di porre rimedio a uno dei problemi endemici della PA: la carenza di organico, dovuta al blocco delle assunzioni, al mancato turnover e, recentemente, ai pensionamenti legati a *"Quota 100"*. Per farvi fronte, sono stati banditi (e lo saranno ancora) dei concorsi per assumere dei giovani con contratti di formazione lavoro. L'intento è quello di immettere forze nuove, meglio predisposte alla svolta digitale, svecchiando l'organico, visto che, al momento dell'intervista,

l'età media dei dipendenti era attorno ai 55 anni. Il numero di persone alle dipendenze dell'ente era allora fra le 800 e le 900, di cui 570-640 svolgevano mansioni almeno in parte remotizzabili.

Il COVID-19 ha quindi colto anche questa PA in un periodo di intensa transizione digitale e organizzativa. Il periodo del lockdown ha, da una parte, reso manifesto il percorso fatto, dall'altro, ne ha ulteriormente accelerato lo svolgimento. Il tempismo con cui ciò è avvenuto sembra provvidenziale in vista del ruolo di primo piano che il PNRR sembra affidare a questo tipo di enti in merito all'assegnazione e gestione dei fondi, anche se con modalità che - al momento dell'intervista - non erano ancora state chiarite.

Le persone di cui si è raccolta la testimonianza sono 3; al momento dei colloqui, l'intervistat* 1 era Direttore Generale, nonché Dirigente della Direzione *performance*, innovazione, sistemi informativi e responsabile alla transazione digitale; l'intervistat* 2 era un funzionario amministrativo facente capo all'ufficio per la formazione del personale; l'intervistat* 3 era Dirigente della Direzione delle Risorse Umane.

Gli incontri sono stati in totale 2 e si sono svolti da remoto. In entrambi ha partecipato l'intervistat* 1, l'intervistat* 2 solamente al primo mentre l'intervistat* 3 solo alla parte finale del secondo.

L'amministrazione pubblica n° 4 (n° 23) L'ultimo ente pubblico di cui si è raccolta l'esperienza è un ente locale territoriale che fra quelli contattati ha il maggior numero di dipendenti. Impiega più di 8 mila persone per organizzare l'amministrazione, i servizi pubblici alla persona e alla comunità, occuparsi di controllo, gestione finanziaria e fiscale nella giurisdizione di sua competenza. L'età media dei dipendenti è compresa fra i 54 e i 55 anni.

Come altre amministrazioni, si trovava a fronteggiare una mancanza di organico che si protrae da così tanti anni da essere percepita come strutturale. Uno dei nostri intervistati a questo proposito afferma: *"ahimé lavoriamo in emergenza ormai dall'ultimo decennio!"* (intervista n° 23).

Al sopraggiungere della pandemia, questa PA aveva ormai avviato un progressivo seppur lento processo di ammodernamento digitale, organizzativo e manageriale che è stato per certo stimolato dalle misure di contenimento del contagio. Da un lato, la pregressa esperienza maturata con progetti di lavoro agile ha favorito il passaggio massiccio al lavoro da remoto; dall'altro, i molti punti critici (in termini di dispositivi, connessioni, organizzazione, competenze e mentalità) sono stati affrontati con piglio deciso ma sembrano ancora gettare ombre sul futuro.

Le persone intervistate via piattaforma digitale sono state due, entrambe facenti

parte del Servizio di Trattamento Giuridico ed Economico del Personale (Divisione Personale): la prima ricopriva una posizione organizzativa in Gestione Controversie in materia di rapporti di lavoro e Innovazione e si occupa di lavoro agile da qualche anno; la seconda era responsabile amministrativa assegnata all'Ufficio Istituti innovativi del rapporto di lavoro e se ne occupa da 2 anni. Parte delle risposte sono state anticipate in forma scritta e approfondite nel corso del colloquio.

LA TRANSIZIONE ALLO SMART WORKING

In questo capitolo del report si andrà ad analizzare come lo smart working è stato implementato durante il periodo pandemico. Per fare questo, verrà descritta come è stata realizzata la transizione a questa modalità di lavoro all'interno del più ampio contesto di misure di gestione e tutela del personale.

Fra febbraio e marzo 2020, le istituzioni, le organizzazioni e i cittadini hanno preso coscienza della rapida diffusione a livello globale di un nuovo virus, denominato SARS-CoV-2, che minacciava direttamente la salute della popolazione italiana, mettendo a rischio la tenuta del SSN e in scacco la tenuta sociale del paese.

Una volta passato lo sgomento di trovarsi esposti a un pericolo ignoto nei confronti del quale lo schieramento di mezzi messo a disposizione dal progresso scientifico e tecnologico offriva solo armi incerte e spuntate, la reazione istituzionale è stata ferma. Sono stati presi dei provvedimenti molto severi per ridurre la diffusione del contagio, limitando il più possibile la libertà di movimento e i contatti individuali. In Europa, l'Italia è stato il primo paese ad adottare misure così drastiche (seppur non paragonabili a quelle a cui aveva fatto allora ricorso la Cina). Si è riproposta così in una forma nuova una dicotomia dal sapore antico che contrappone lavoro e salute e che spesso viene letta come un gioco a somma zero. Istituzioni in prima battuta, imprese in seconda istanza e da ultimo lavoratori e lavoratrici si sono quindi trovati nella situazione di dover uscire da questa impasse, conciliando simultaneamente le esigenze dell'uno e dell'altra.

È risaputo che la scelta del governo è stata di proclamare lo stato di emergenza e imporre la chiusura a quelle imprese la cui attività è stata giudicata non essenziale.

Con il DPCM del 1/03/2020 è stata lasciata la possibilità di svolgere ogni lavoro subordinato in modalità da remoto, secondo quanto disposto dalla L. 81/2017 che disciplina il lavoro agile ma permettendo di agire in deroga a questa, ossia anche in assenza di accordi individuali. Questa modalità è stata

definita “smart working semplificato” e, a partire dalla primavera del 2020, vi si è fatto riferimento semplicemente come “smart working”. Il ricorso allo “smart working emergenziale” è stato di volta in volta prorogato, attualmente per il 31/08/2022 (ex D.L. 24/2022 convertito con modificazioni dalla L. 52/2022).

La forte raccomandazione e le agevolazioni messe in campo da parte delle istituzioni volte a favorire lo smart working, da un lato, e, dall’altro, l’imperativo di dare continuità all’attività economica delle imprese hanno portato a farvi ricorso in modo massivo, dando luogo a un grandissimo (seppur involontario) esperimento sociale in tema di organizzazione del lavoro. D’altra parte, come ribadisce l’*HR Manager* dell’impresa metallurgica: “alcune funzioni [aziendali] non si fermano, anche quando l’azienda è in fallimento ci sono delle funzioni che comunque devono continuare” (*HR Manager* e l’*IT Manager*, intervista n°19). In quest’ottica è bene ricordare come all’interno delle organizzazioni un elemento importante da gestire sia stato proprio quello della paura (se non del panico) che serpeggiava fra le persone. La risposta delle lavoratrici e dei lavoratori è stata nel complesso molto disponibile e adattiva (Bertolini *et al.*2022).

4.1 LA TRANSIZIONE ALLO SMART WORKING E LA GESTIONE DEL PERSONALE NELLE IMPRESE PRIVATE

Come abbiamo visto (*cf. supra* 3.1), prima della pandemia le imprese di grandi dimensioni e del settore dei servizi avevano implementato con maggior frequenza il lavoro agile rispetto alle PMI e a quelle manifatturiere. Ciò potrebbe averle agevolate, anche se lo smart working sperimentato prima del COVID (con una platea spesso ristretta di destinatari e un numero limitato di giornate di lavoro a distanza al mese o all’anno) è ben diverso dalla versione intensiva di 5 giorni su 5 di cui sovente si è fatta esperienza a partire dal lockdown.

Di seguito, distinguendo fra aziende private (quindi all’interno di queste fra quelle dei servizi e quelle manifatturiere) e Enti pubblici, saranno illustrate le azioni intraprese dalle imprese per quanto concerne la reazione alla dichiarazione dello stato di emergenza (sospensioni dell’attività, istituzione di comitati d’emergenza, ...) con un affondo sull’articolazione del lavoro da remoto nell’ambito delle misure di gestione del personale.

4.1.1 *La reazione delle imprese private*

Fra le imprese interpellate, 3 sono quelle che hanno dovuto **sospendere l'attività in quanto non inclusa fra quelle essenziali**.

La prima fa parte del settore dei servizi ed è l'impresa di abbigliamento che si occupa di promuovere e commercializzare i propri marchi. Durante il primo lockdown, ad eccezione di un solo magazzino, non avevano nessun codice ATECO che permettesse loro di continuare l'attività. Nonostante questa battuta d'arresto durata 3 settimane, hanno deciso di proseguire con l'attività programmata per la preparazione delle collezioni della stagione successiva, anche perché alle chiusure in Italia seguivano le riaperture in Asia. La seconda è la multinazionale asiatica dell'automotive che ha fermato la produzione da marzo a metà maggio; la terza è l'impresa nautica che lo ha fatto dal 23 marzo ai primi di maggio del 2020.

Eppure alcune imprese hanno **scelto di sospendere l'attività nonostante fossero autorizzate a continuare a esercitarla**.

Fra queste, la pandemia ha colto impreparata la piccola impresa del terzo settore che, anche in ragione del tipo di servizi erogati e dell'utenza particolarmente fragile a cui si rivolge, aveva una digitalizzazione decisamente limitata. La tipologia di lavoro incentrata in modo primario sull'interazione in presenza e sulla fiducia ha reso molto difficile replicarlo da remoto, anche perché parte degli utenti non aveva a disposizione dispositivi adeguati. Pertanto molte attività (come il lavoro di sostegno e accompagnamento ai servizi) sono quindi state semplicemente interrotte, già dall'ultima settimana di febbraio 2020 fino a maggio. Anche la sede è stata chiusa dal 9 marzo, salvo per l'attivazione di un servizio di raccolta e distribuzione di derrate alimentari. In ogni caso è stato molto arduo proseguire l'attività anche via telefono o via e-mail:

*Però capisce che non tutte le persone sono in grado di accedere al servizio in questa maniera, banalmente perché non hanno magari un telefono o perché non hanno credito nel telefono sempre, perché una mail è molto complessa da scrivere anche con le barriere linguistiche [che] impediscono questo... Quindi ehm appunto abbiamo cercato in questo modo di rimanere a servizio però è stato molto complesso. (Educat*e, intervista n° 6)*

Il gruppo assicurativo, pur essendo di grandi dimensioni del settore dei servizi e nonostante si sia mosso prontamente costituendo all'inizio di Marzo

2020 un "Comitato per l'emergenza, straordinario" (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13) che fosse in grado di prendere decisioni con prontezza in base all'evolversi quotidiano della situazione, ha deciso una chiusura aziendale di 3 giorni con utilizzo delle ferie maturate. Questa breve pausa ha però consentito di approntare i cambiamenti necessari per poter svolgere l'attività da casa.

Vi sono inoltre 3 imprese manifatturiere che hanno anch'esse optato per l'interruzione della produzione.

La multinazionale aerospaziale l'ha fermata per circa 2 settimane. In questo periodo l'azienda è intervenuta adeguando le misure di sicurezza a tutela *in primis* dei lavoratori in produzione e quindi di quelli negli uffici.

L'impresa dei profilati plastici ha agito nello stesso modo proprio fra marzo e aprile 2020. Questo perché, come dice il Direttore Generale: "*c'era una grossa preoccupazione da parte delle maestranze, insomma, c'era un momento di grande incertezza e quindi abbiamo preferito prendere un attimo di riflessione*" (AD e DG, Intervista n° 20); in questa ditta la gestione di questo senso di smarrimento delle persone viene indicato come il problema più grave da gestire al momento della dichiarazione dello stato di emergenza. Per cercare di farvi fronte, si sono messe in atto molte azioni volte a tutelare la salute dei dipendenti nello stabilimento e nei tragitti per raggiungerlo: è stato chiesto di evitare di prendere i mezzi pubblici per arrivare al lavoro e si è pagata la benzina delle macchine dei dipendenti; avendo a disposizione molto spazio nello stabilimento, i locali sono stati allestiti nel rispetto delle regole di distanziamento, sono stati comprati 2 termo scanner, DPI e mascherine e, a partire dall'estate del 2020, ai lavoratori e ai loro familiari è stata data la possibilità di fare tamponi in azienda. L'unica attività a essere proseguita è stata la sola manutenzione e, quando hanno ripreso, le commesse erano poche e i ritmi di lavoro blandi.

L'impresa metallurgica rappresenta un caso particolare in quanto stava vivendo un momento di transizione molto intenso e cercava di portare avanti un ammodernamento tecnologico che per molti anni era stato trascurato. L'ingresso in una "federazione" multinazionale di imprese datava 2019 e questi cambiamenti erano stati appena avviati ed erano ancora acerbi. Quindi, nonostante la ditta fosse autorizzata a proseguire la produzione di almeno una parte dei suoi condotti saldati, la scelta del management è stata di chiudere dal 27 marzo al 6 aprile 2020. In ragione dall'abbondanza di spazio nello stabilimento

e per tutelare la salute dei lavoratori, sono stati riconfigurati alcuni layout per rispettare le misure di distanziamento, acquistati i DPI, sono state programmate regolari sanificazione e pulizie aggiuntive dei locali, è stata costruita una mensa *ex novo*.

Le rimanenti aziende non hanno mai chiuso.

Nella PMI di prodotti veterinari, non appena sono state imposte le chiusure, la prima preoccupazione è stata quella di mettere in condizione l'azienda di poter continuare a rimanere aperta, rivedendo i codici ATECO. Inoltre per 3 mesi ci sono state continue riunioni per garantire l'operatività della ditta: adeguamento alle norme imposte dai vari DCPM, protocolli per la gestione sanitaria in sede, allestimento degli spazi interni e predisposizione di un'adeguata cartellonistica; avendone la possibilità, hanno prodotto (e venduto) gel igienizzante, dato che in quel periodo era particolarmente difficile da reperire.

In altre realtà, come nella multinazionale dell'alimentare, l'attività ha subito dei rallentamenti per lo scoppio di focolai di malattia fra i lavoratori. Anche l'impresa della GDO ha dovuto fronteggiare questa criticità; infatti, a seguito delle misure di lockdown, la domanda ha subito un fortissimo impulso: fra malattie, confinamenti, e assenze del personale che lavorava in negozio il problema è stato proprio quello di organizzare al meglio le turnazioni per garantire il servizio, reperendo e distribuendo fra i lavoratori e le lavoratrici i DPI, allestendo i locali, rafforzando le misure di sicurezza fuori dai punti vendita, organizzando i contingentamenti. L'impresa italiana dell'alimentare che, prima della pandemia, stava vivendo un momento di difficoltà, ha ugualmente dovuto far fronte a un forte incremento della domanda durante il lockdown; si è addirittura reso necessario un incremento dei turni in produzione che, secondo l'intervistato, è stato possibile proprio perché nel settore agroalimentare le regole igienico-sanitarie sono già molto stringenti.

A dire il vero, la **prontezza della reazione** di alcune imprese al pericolo sanitario è stata addirittura maggiore di quella governativa. L'attenzione alla salute dei propri dipendenti e collaboratori dell'AD della microimpresa di consulenza e formazione ha portato a chiedere loro di lavorare da casa prima dell'emanazione dei provvedimenti governativi, per ridurre al minimo i rischi di contagio non solo in sede ma soprattutto sui mezzi di trasporto utilizzati per raggiungerla.

Inoltre 4 imprese segnalano di essersi potute avvalere di alcuni vantaggi strategici dati dal **coltivare rapporti commerciali in tutto il globo e/o far parte di grandi multinazionali**. Nel caso dell'impresa di abbigliamento e della multinazionale dei derivati del petrolio ciò ha significato poter cogliere in anticipo i segnali dei pericoli che si sono manifestati inizialmente in estremo Oriente. Tuttavia, nessuna impresa ha saputo darne una lettura corretta. Nel primo caso, da inizio gennaio 2020 il management aveva capito che ci sarebbero state delle complicazioni all'orizzonte ma queste erano state interpretate come semplici problemi di trasporto e approvvigionamento delle merci; poi, rendendosi conto della gravità della situazione, a febbraio il Presidente della società ha costituito un'unità di crisi; attraverso di questa si è provveduto a comprare mascherine, emanare (e poi adeguare alle prescrizioni governative) protocolli sanitari, decidere delle misure relative alla gestione del personale. Nel secondo caso, la dirigenza ha valutato che l'epidemia sarebbe rimasta confinata in Asia e ha reagito con la finalità di mettere in sicurezza il personale e incrementare i guadagni nel proprio settore (EMEA), di modo da compensare i mancati introiti in altre parti del mondo.

Un ulteriore beneficio di cui questa impresa ha potuto godere è di aver potuto sfruttare l'esperienza pregressa maturata sul campo all'interno del gruppo e che ha fruttato la costituzione di specifici protocolli da attuare in casi di emergenza. Si tratta di *"business community plans"* pensati per reagire in modo strutturato attraverso specifiche linee d'azione per fronteggiare l'insorgenza dei più disparati imprevisti (mancanza di materie prime, incendi, ...). Il confronto con i colleghi in Asia per cogliere indicazioni e suggerimenti, che sono stati poi condivisi con gli stakeholders locali, è stato un importante strumento per cercare di *"evitare di commettere errori"*, come riferisce il *Managing Director*, e governare al meglio la situazione di estrema incertezza.

Una volta messi a punto, i protocolli di messa in sicurezza sono stati attuati, lavorando con orizzonti temporali molto limitati. Controllo della temperatura in entrata, DPI, distanziamento anche in mensa, sanificazione settimanale negli stabilimenti, nei magazzini, negli uffici: ogni misura è stata attivata prontamente. (Managing Director, intervista n° 10)

Anche l'impresa di trasporto ha avuto la fortuna di poter utilizzare i protocolli elaborati da una grande multinazionale petrolifera con cui collabora stabilmente. Proprio per questo, sono riusciti a ordinare bancali di mascherine e gel disinfettante, in anticipo rispetto alle altre imprese.

la [nome impresa petrolifera] ha istituito anni fa una procedura, perciò sulla scorta di quell'esperienza, abbiamo pensato di andare a riprendere, quella procedura e vedere di applicarla. Perciò seguendo quella procedura, abbiamo riunito il comitato di crisi, dove erano presenti la RSPP media competente e i datori di lavoro, e abbiamo fatto il primo documento dove indicavamo per gli impiegati le modalità di lavoro e sicurezza. Dopo di che abbiamo fatto subito stampare tutte le locandine di "lavarsi frequentemente le mani", "tenere la distanza di un metro e mezzo" ecc., per disporre negli uffici. (Dirigente, intervista n° 1)

Lo stesso si è verificato nella multinazionale italiana dell'automotive, dove sono stati adottati dei protocolli di sicurezza molto stringenti, anche in anticipo rispetto a quello che avrebbero poi prescritto i diversi DCPM. Questi protocolli sono stati poi via via perfezionati con la collaborazione di biologi di fama internazionale e adottati poi in tutte le sedi aziendali. Proprio questa continua lotta contro il tempo è stata indicata come la criticità maggiore: dare risposte adeguate di fronte a un nemico sconosciuto in un continuo meccanismo adattivo. Anche in questo caso, la priorità è stata la salute e il benessere dei dipendenti: è stato da subito chiaro che si stava vivendo un momento di profondo disagio lavorativo e personale ed era necessario monitorarlo attraverso un continuo dialogo e intervenire per incrementare le condizioni di sicurezza sul lavoro.

4.1.1.1 *Imprese che avevano già sperimentato il lavoro agile*

La misura che ha permesso di preservare meglio l'incolumità del personale è stata senza dubbio la possibilità di **far lavorare le persone da casa**. Sebbene fosse un'opzione disponibile solo per chi svolgesse un tipo di attività almeno in parte remotizzabile, una buona parte delle ditte interpellate è riuscita a far sì che il 70-80% degli impiegati potesse farlo, almeno per un periodo limitato. Questo ha consentito di ridurre il sovraffollamento dei locali, mantenendo il distanziamento fisico, spesso introducendo delle turnazioni in sede fra i dipendenti. Tutte le imprese intervistate hanno svolto **almeno 2 settimane di smart working**.

Fra quelle che avevano **già sperimentato il lavoro agile** prima del periodo emergenziale, possiamo annoverare due esperienze particolarmente significative che possono essere indicate come *best practices*, una nel settore dei servizi e l'altra in quello manifatturiero. Verranno qui raccontate in primo luogo le esperienze delle prime imprese e quindi quelle delle seconde.

Per quanto concerne il **settore dei servizi**, il gruppo bancario offre l'esempio più fulgido di implementazione del lavoro agile. Le tecnologie di mediazione (Thompson 1994) si rivelano infatti particolarmente appropriate per affiancare quei lavoratori che, come i bancari, utilizzano procedure standardizzate per svolgere le loro pratiche e sono chiamati ad adattarle di volta in volta a casi specifici. Dal 2017 tutti coloro che non lavoravano allo sportello potevano già svolgere lavoro agile per un massimo di 8 giorni al mese (da decidere in accordo con le esigenze di servizio e con il benessere del proprio responsabile), in base ad accordi raggiunti anche con la mediazione dei sindacati, che nel settore riescono a esercitare una forte influenza. Anche in ragione della diffusione di questa pratica, alla proclamazione dello stato di emergenza, il gruppo è riuscito velocemente e con successo a dare continuità alla propria attività: tutti quelli che potevano già lavorare da casa lo hanno fatto. I circa 15 mila dipendenti dei circa 28 mila del settore *retail* che lavoravano abitualmente in filiale a diretto contatto con il pubblico - e che non avevano mai avuto precedenti esperienze di lavoro a distanza - hanno rappresentato il maggiore punto di criticità.

Dal punto di vista organizzativo, la messa in sicurezza delle filiali e le turnazioni (in un primo momento del 30% poi fino anche al 70% di dipendenti cui era richiesta la presenza in sede, a seconda del colore - giallo, arancione o rosso - con cui veniva indicato il grado di pericolo e le diverse prassi da adottare in ogni Regione) per assicurare il servizio in presenza sono stati particolarmente problematici:

[è stato] un impegno pesantissimo soprattutto delle gestioni delle organizzazioni. . . per organizzare le turnazioni, ecco. Questo è stato veramente un impegno stratosferico, perché ovviamente bisognava: verificare i turni, che la filiale fosse aperta e che ci fosse sempre, poi (per normativa di sicurezza non può mai starci una sola persona in filiale) quindi comunque nelle filiali piccole dovevano essere minimo in due, per cui bisognava fare tutta una serie di attività di pianificazione, che sono state pesanti. (...) e nel novanta per cento dei casi ce l'abbiamo fatta, in qualche caso - specie nei primi giorni - c'è stato qualche punto operativo che per un giorno è rimasto chiuso, ma queste sono le emergenze [ride] dell'ultimo minuto! (Signal Project Manager, intervista n° 18).

Gli intervistat* del gruppo assicurativo riferiscono come l'esperienza maturata grazie a un progetto di smart working avviato di concerto con le associazioni sindacali nel 2018 abbia dato i suoi frutti al momento del lockdown: erano già

disponibili dei moduli formativi e informativi e parte dei dipendenti l'aveva già sperimentato. Tuttavia rimarcano come *"il fatto di lavorare tutti a distanza ha comunque modificato molto il modo di lavorare delle persone"* (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13). È molto interessante il fatto che il lavoro agile fosse stato introdotto non tanto in un'ottica di conciliazione, bensì per introdurre una nuova modalità di lavoro che stimolasse i dipendenti a una maggiore responsabilizzazione:

proprio in una logica di provare ad avere un modo di lavorare diverso che permettesse alle persone senz'altro di conciliare magari meglio la vita professionale con la vita lavorativa... Senz'altro di evitare il pendolarismo, l'utilizzo di mezzi di trasporto, di riduzione di CO2 ma anche soprattutto l'idea era proprio quella di aiutare le persone, dare alle persone un modello attraverso il quale sviluppare meglio la loro managerialità, la capacità di organizzarsi, la responsabilizzazione, al rispetto... ai risultati dati dal capo. (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13)

Il progetto era stato pensato per interessare una percentuale massima del 12% della popolazione aziendale, per non più di 6 giornate al mese; includeva una formazione su argomenti non solo tecnici; ad esempio una parte riguardava il tema dei pregiudizi su questa modalità di lavoro in quanto *"comunque, all'inizio, quando uno era in smart working... sembrava quasi che dicesse che era in ferie, no?"* (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13). In un primo momento, viene riferito che *"le persone facevano proprio fatica a farle tutte [le giornate in lavoro agile] perché comunque l'organizzazione del lavoro era ancora molto molto incentrata sulla sede... quindi si faceva fatica"* (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13). Tuttavia, nonostante queste difficoltà, il riscontro registrato in una survey appositamente condotta era stato decisamente positivo. Alla proclamazione dello stato di emergenza, con grande sforzo l'implementazione del lavoro da casa è stata resa possibile nel giro di 15 giorni. L'estensione dello smart working è stata massima, fino a far dire agli intervistat* che:

nel primo lockdown i locali erano proprio chiusi. Credo che ci fossero ci fosse solo qualcuno - peraltro non dipendenti della società - che faceva (penso) manutenzione di base. (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13)

Le 2 agenzie di collocamento private con cui ci si è confrontati hanno delle caratteristiche molto simili, in particolare per l'organizzazione del lavoro. Entrambe avevano già avviato dei progetti di lavoro agile seppur identificando dei

criteri di implementazione diversi. Nel gruppo europeo, la sperimentazione era stata avviata coinvolgendo alcuni ruoli specifici, proprio in considerazione della tipologia di prestazione lavorativa svolta che si prestava maggiormente a essere resa da remoto. Il successo del progetto pilota aveva comunque fatto sì che l'iniziativa fosse estesa a una platea più ampia, per 1-2 giorni alla settimana a seconda della mansione. Il COVID ha dato una decisa accelerazione alla diffusione dello smart working in questa impresa che, nel giro di un mese circa ha risolto tutti i problemi di tipo logistico e organizzativo necessari per consentire al numero più ampio di persone di lavorare da casa per limitare il più possibile la compresenza dei dipendenti nei locali aziendali.

Nel gruppo italiano, invece, il lavoro agile era stato introdotto nelle filiali più grandi e strutturate:

abbiamo utilizzato le filiali un pochino più strutturate proprio per poter capire l'impatto dell'assenza - chiaramente non di competenza lavorativa - bensì proprio della presenza della persona all'interno della filiale stessa. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Allo scoppiare della pandemia, la scelta di questa impresa è stata di tenere gli uffici sempre aperti, mantenendo la possibilità di avere le filiali attive (anche se non aperte al pubblico), compatibilmente con le misure di contingentamento dei locali. Il ricorso allo smart working è stato tuttavia massiccio, interessando quanti più lavoratori possibili, soprattutto nella fase iniziale.

Alcune imprese dei servizi avevano avuto delle **esperienze molto limitate, marginali, talora informali di lavoro da remoto.**

In particolare, l'impresa di abbigliamento aveva attivato dei progetti di telelavoro ma, una volta finita la sperimentazione, non erano stati rinnovati. Occasionalmente il lavoro agile era stato concesso per venire incontro alle esigenze personali di alcuni lavoratori (*"la cura di un parente, piuttosto che la rottura di una gamba o cose di questo genere, (...) alcune mamme che l'hanno fatto prendendosi 15 giorni di smart working al mare perché portavano i bambini con i nonni, perché potevano lasciarli soli e andare a lavorare 15 giorni al mare"* (CFO, intervista n° 5)). A seguito dei DCPM, l'unità di crisi appositamente istituita ha disposto che tutto il personale impiegatizio lavorasse da casa, favorito dall'intensa digitalizzazione dei processi lavorativi già presente in azienda.

Anche la PMI di prodotti veterinari aveva fatto ricorso al lavoro agile, anche se in maniera marginale: per agevolare una dipendente pendolare che abita a 50-60 km di distanza e per venire incontro alle esigenze dei genitori con bambini piccoli. Nel momento dell'emergenza, grazie al grande lavoro del responsabile IT, i circa 25-30 dipendenti che potevano farlo sono stati messi in condizione di poter lavorare da casa nel giro di 15 giorni, restando a turno in ufficio nel rispetto delle misure di distanziamento. Di fatto, all'inizio sono rimaste a lavorare negli uffici solo 7-8 persone; poi nei locali sono state ospitate fino al 40% delle persone, quindi il 50-60%. Da questo conteggio sono esclusi i commerciali che, di fatto, lavoravano già in maniera indipendente.

La piccola impresa del terzo settore aveva avuto un'esperienza ancora più limitata in quanto ogni tanto aveva concesso di lavorare a distanza a una persona che era andata ad abitare in campagna; tuttavia, c'era molta ritrosia verso questo strumento: né il percorso di digitalizzazione né lo smart working erano percepiti come un modo per agevolare l'erogazione dei servizi offerti. A partire da marzo 2020, i collaboratori più giovani della cooperativa che si occupavano di amministrazione e della segreteria sono stati messi in smart working, anche se l'intervistat* sottolinea come sia stato molto difficoltoso continuare a lavorare.

Per quanto concerne invece **le manifatture**, anche in questo settore c'è un'esperienza ragguardevole di introduzione del lavoro a distanza che è stata la base su cui sviluppare lo smart working emergenziale. Si tratta della multinazionale italiana dell'automotive che, forte dell'esperienza maturata dal 2017 grazie a un progetto di lavoro agile che interessava circa 1200 persone in Italia per un giorno a settimana, ha messo in atto "un sistema di smart working più spinto" (Responsabile risorse umane a livello globale del segmento macchine movimento terra, intervista n° 8c). Quindi, da marzo 2020, grazie al pronto supporto del settore delle ICTs, in 2 settimane è stato avviato lo smart working per il maggior numero possibile di impiegati che, potendo lavorare da casa, lo ha fatto in modalità *fully-home-based*. Ciò ha interessato inizialmente tutta la popolazione impiegatizia. Nonostante fossero abbastanza digitalizzati e avessero già provato questa modalità di lavoro, gli intervistati sottolineano come il fatto di svolgerla sempre da casa senza soluzione di continuità si sia rivelato molto pesante. I dipendenti e i responsabili hanno scoperto di fare molta fatica e di non essere preparati a gestire il lavoro e il *work-life balance*. I tempi di lavoro in quel periodo si sono molto allungati, mettendo all'ordine del giorno il problema della disconnessione dal lavoro e della gestione del tempo. Progressivamente è stato creato un sistema di turnazione in ufficio al 25% (o

anche meno). Sono state messe in atto tutte le misure per rendere accessibili i locali (contingentamenti, controlli in ingresso, DPI, aerazione e igienizzazione dei locali) nel rispetto delle norme volte a limitare i contagi. Le presenze in ufficio non hanno mai superato il 20-30% della popolazione complessiva.

Un caso molto interessante è quello della multinazionale europea dell'automotive che, a causa della chiusura di 2 stabilimenti, si è trovata per forza di causa maggiore a precorrere i tempi, seppur di poco, per portare avanti tutte quelle attività amministrative che non possono essere interrotte. Favorita dal fatto che la ditta era già molto digitalizzata, una quindicina di impiegati è stata messa in lavoro agile un mese prima che la pratica venisse fortemente incoraggiata su tutto il territorio nazionale. La maggior difficoltà riscontrata dal management è stata di mantenere una tensione emotiva, di preservare un senso di identità che contrastasse la disgregazione delle relazioni socio-professionali di persone per cui la minaccia del contagio si sommava alla possibilità concreta di perdere il lavoro. In questo quadro, la dirigenza ha ritenuto di organizzare anche alcune assemblee sindacali in presenza (e non solo da remoto) rispettando le regole di distanziamento fisico, proprio in considerazione della delicatezza del momento e delle sue implicazioni.

Sia nella multinazionale dei derivati del petrolio che in quella dell'alimentare, il lavoro agile era una pratica già nota. Nella prima era in uso dal 2016 per le mansioni ritenute adatte, fino a un massimo di 20-24 giorni all'anno grazie a degli accordi siglati anche con la mediazione sindacale. Durante il lockdown e fino all'inizio del 2021 questa pratica è stata estesa ad una popolazione molto più ampia (il 70-80% dei lavoratori) e a 5 giorni su 5; inoltre, a dimostrazione del supporto da parte datoriale verso i lavoratori come ulteriori benefit sia nel 2020 che nel 2021 sono state stipulate delle assicurazioni di copertura integrativa che garantiscono un supporto concreto in caso di malattia; l'intento era di dare un aiuto concreto a chi poteva essere in difficoltà perché magari da solo ma anche di far passare il messaggio che l'azienda era presente e stava cercando di tutelare i propri dipendenti, facendoli sentire protetti. Nella seconda tutti i dipendenti che volevano usufruirne potevano farlo per 1 giorno a settimana; dall'8 marzo 2020 *"tutti quelli che potevano, sono stati messi in smart"* (Call Center Senior Representative, intervista n° 9) e la sede è stata svuotata il più possibile. L'impresa è estremamente digitalizzata e ciò l'ha resa estremamente reattiva nel realizzare il passaggio massiccio al lavoro da remoto.

La multinazionale aerospaziale aveva fatto in precedenza un uso molto

sporadico del lavoro agile, riservandolo a una platea di 20-30 persone per un massimo di 3 giorni al mese su circa 700 dipendenti. Con la diffusione del Coronavirus, lo smart working è stato esteso a tutti quelli le cui mansioni risultassero compatibili. Metà della popolazione lavora in produzione e non ha potuto usufruirne; circa un terzo degli impiegati vi lavora a stretto contatto e quindi per costoro lo smart working è stato difficoltoso.

4.1.1.2 *Imprese per cui il lavoro agile è stata una novità*

Fra le 3 imprese dei **servizi** che non avevano sperimentato in precedenza il lavoro agile si trova l'impresa della GDO. In questa realtà, i processi lavorativi erano già digitalizzati, soprattutto quelli per la gestione della merce. Eppure non avevano mai sentito prima l'esigenza di fare ricorso al lavoro da remoto, anche per una scelta legata alla cultura manageriale (si tratta di un'azienda padronale) che privilegia il presidio della sede. Non appena la legge lo ha incoraggiato e nel giro di 15 giorni, tutti i lavoratori della sede centrale che ospita l'amministrazione hanno usufruito dello smart working semplificato, a parte la proprietà e i responsabili di funzione.

Neanche l'impresa di trasporto aveva mai sperimentato il lavoro agile prima della pandemia. Gli impiegati, che sono circa 80, sono stati subito messi in smart working a rotazione, in base alle esigenze di contingentamento dei locali aziendali. Nella sede sarda, è stato deciso invece di fare turnover fra il personale per limitare al massimo le presenze. Chi fra gli impiegati lavora senza bisogno di interagire costantemente con i colleghi (come i commerciali o chi si occupa di mercato della rete del carburante) ha lavorato da casa senza problemi. Coloro invece che necessitano di un allineamento e coordinamento costante, tempestivo, in tempo reale (come chi opera nella programmazione operativa del trasporto industriale), hanno avuto molte difficoltà a portare avanti l'attività come al solito, tanto che in molti hanno chiesto e ottenuto di tornare in ufficio dopo due settimane.

Infine nella microimpresa di consulenza e formazione, l'AD è l'unica persona a essere rimasta a lavorare da sola in sede, coadiuvando l'attività di dipendenti e collaboratori da remoto e facendo da tramite con i clienti.

Per le rimanenti 5 **manifatture** lo smart working è stata una novità assoluta.

In verità, in 2 di queste (la multinazionale asiatica dell'automotive e la PMI nautica) l'ipotesi di adottare delle modalità lavorative improntate a una maggiore flessibilità era stata proposta alla proprietà che l'aveva accantonata. Entrambe si erano dimostrate piuttosto riluttanti di fronte all'introduzione di cambiamenti organizzativi, stimando che i benefici attesi non valessero gli investimenti richiesti. Nell'impresa dell'automotive (che è di grandi dimensioni), sembrano aver pesato anche il clima di incertezza dato da dei risultati economici non confortanti; Eppure l'implementazione dello smart working nel 2020 è stata realizzata velocemente (in 2 settimane) ed è stata molto soddisfacente, come ribadito anche da dei focus group tenuti coi dipendenti nel 2021.

Nell'impresa nautica, fra la metà di marzo e i primi giorni di aprile una cinquantina di impiegati (sui circa 80) ha cominciato a lavorare da casa; non tutti hanno voluto farlo; fra queste persone, molte dell'ufficio tecnico che lavorano a stretto contatto con la produzione e si recano spesso in officina e che avrebbero avuto difficoltà a farlo da remoto. Allo stesso modo non è stato possibile per chi si occupa di logistica, in quanto non erano organizzati per la preparazione e la consegna di bolle o fatture di accompagnamento preparandole a distanza. Anche qui la reazione delle persone è stata molto positiva, pur nel difficile momento del lockdown: seppur del tutto impreparate, si sono impegnate, hanno cercato di conciliare le esigenze lavorative e familiari, nonché gestire situazioni insolite come il fatto di ricevere comunicazioni al di fuori dell'orario di lavoro. Una survey svolta fra questi lavoratori ha messo in luce questi elementi di criticità, sottolineando come in realtà l'esperienza sia stata piuttosto apprezzata; non sono stati segnalati casi di isolamento, né problemi comunicativi con colleghi e responsabili. Insomma sono state colte in pieno le potenzialità di questo strumento per un futuro in cui siano state ripristinate delle condizioni di vita più simili a quelle pre-pandemia. A luglio 2021, erano 25 le persone che continuavano a lavorare in modalità *fully-home-based*. Le altre 25 alternavano i giorni da remoto con quelli in presenza, in cui si convogliavano riunioni dal vivo e sopralluoghi in officina.

Allo stesso modo delle precedenti, l'impresa di laminati plastici non ha mai considerato il lavoro agile come una strategia in grado di contribuire in modo sostanziale al miglioramento della *performance* aziendale, che vede il suo *core business* nell'attività produttiva. Ciononostante la ditta è estremamente digitalizzata sia dal punto di vista dei prodotti che dei processi anche se il percorso intrapreso non è stato pensato per favorire il lavoro da remoto: solo circa 35 persone hanno potuto usufruire dello smart working per un breve pe-

riodo fino a maggio 2020 e il lavoro a distanza è risultato abbastanza difficoltoso.

L'impresa italiana dell'alimentare non era pronta per affrontare il lavoro agile: sia per un certo ritardo nella digitalizzazione sia per la scarsa preparazione del personale. La spinta propulsiva data dal COVID-19 ha fatto sì che, per la parte commerciale e quella amministrativa, fossero introdotti inusuali contingentamenti e turnazioni di modo che ci fosse solo un impiegato a rotazione per ufficio. La reazione dell'organizzazione e quella delle persone è stata un po' scomposta ma fruttuosa: a detta dell'intervistat* sono stati conseguiti dei risultati impensabili fino a poco prima.

La seconda impresa (insieme a quella di trasporto) in cui l'esperienza dello smart working non si è protratta oltre 2 settimane è l'impresa metallurgica. L'inadeguatezza dell'infrastruttura tecnologico- organizzativa sembra aver giocato un ruolo importante nel rendere difficile per i lavoratori portare avanti le proprie routine lavorative. Nelle 2 settimane di smart working si è cercato di attivare per i 40 impiegati il lavoro da remoto per almeno 1 o 2 giorni a settimana. In tale occasione sono stati anche firmati degli accordi individuali. Tuttavia si è cercato di tenere le persone in ufficio, nella convinzione che la compresenza fosse il metodo più efficace per venire incontro alle necessità espresse dall'azienda e che relegare le persone a casa avrebbe avuto conseguenze negative per l'impresa. L'esperienza con il lavoro a distanza si è quindi chiusa dopo questo breve periodo, fatta eccezione per due lavoratori in difficoltà, di cui uno identificato poi come "fragile" che, al momento dell'intervista, a luglio 2021 era l'unico ancora in smart working.

Alcuni intervistati hanno lamentato il fatto che lo smart working semplificato attuato nel 2020-21 in realtà sarebbe solo una versione spuria del lavoro agile. Nello specifico, alcuni (gli intervistati della microimpresa di consulenza e formazione, dell'impresa di abbigliamento, dell'impresa nautica) hanno sottolineato come la versione messa in atto nella propria ditta fosse più vicina al telelavoro, una mera traslazione fra le mura domestiche delle modalità di lavoro tipiche dell'ufficio, forse per l'impreparazione nel mettere in atto i necessari cambiamenti tecnologici, organizzativi e di mentalità necessari per attuare il vero e proprio lavoro agile.

4.1.1.3 *Altre misure di gestione del personale*

Per fronteggiare il momento di crisi, le aziende hanno potuto far ricorso ad altri strumenti di gestione del personale quali la richiesta ai dipendenti di utilizzare (in parte o del tutto) permessi e ferie maturate, la cassa integrazione (o il FIS, per il settore finanziario-assicurativo), la sospensione di turnover e nuove assunzioni.

Fra le imprese intervistate, **solo 3 imprese non hanno fatto ricorso ad alcun ammortizzatore sociale**. Si tratta di 2 grandi imprese (il gruppo bancario e la multinazionale dell'alimentare) in cui la reazione è stata talmente pronta e veloce da non aver avuto contraccolpi sul business; in entrambe queste realtà si è tuttavia chiesto ai dipendenti di utilizzare parte delle ferie maturate (nel primo caso 10 giorni entro fine maggio 2020 e nel secondo un giorno a settimana per un paio di mesi anche se, secondo l'intervistat* questa misura era volta a ridurre il monte ferie, dato che il lavoro non mancava). La terza impresa, per espressa scelta dell'AD, è la microimpresa di consulenza e formazione. Con l'intento dichiarato di "*dare il massimo supporto ai collaboratori*" (AD, intervista n° 7), non è stato chiesto loro di usufruire di ferie o permessi, non ci sono state riduzioni di orario né di stipendio né si è fatto ricorso alla cosiddetta cassa COVID. A compensazione di quanto l'azienda avrebbe risparmiato facendo ricorso proprio a questa misura, l'amministratore si è ridotto in maniera corrispondente l'emolumento, di modo che ai lavoratori fosse comunque garantita la continuità del reddito.

Le rimanenti imprese hanno tutte usufruito di qualche ammortizzatore sociale per periodi variabili (da qualche giorno fino ad almeno 2 mesi, nel caso di chi ha sospeso l'attività). Spicca il caso della multinazionale europea dell'automotive in cui fra febbraio e marzo 2020, prima della pandemia, la produzione era stata fermata. Dopo una trattativa al Ministero con le parti sociali alla fine del 2019 era stato approvato un piano di reindustrializzazione e il finanziamento per i dipendenti di questi impianti della CIGS per 24 mesi.

Una parte delle imprese ha fatto **ricorso solo alla cassa COVID, senza affiancarla a altre misure**: 8 giorni per il gruppo assicurativo; nell'impresa di trasporto per tutti gli autisti del segmento di mercato della rete del carburante che è crollato dell'80%; immediatamente in quella dell'abbigliamento per i magazzinieri, commessi e i commerciali; nell'impresa della GDO per i lavoratori delle 2 sedi in cui c'è stato un crollo del fatturato e che non è stato

possibile dislocare altrove; nell'impresa di prodotti veterinari, per la persona che si occupava di prenotare e organizzare i viaggi di lavoro e nell'impresa del terzo settore in maniera maggiore per chi lavorava più a diretto contatto con gli utenti e in maniera minore (una trentina di ore) per i collaboratori più giovani della cooperativa che si occupavano di amministrazione e della segreteria.

Nei restanti casi, la cassa è stata accompagnata al ricorso a permessi retribuiti e alle ferie obbligatorie (misura che è stata utilizzata da 11 imprese), per lo più prima di ricorrere agli ammortizzatori sociali.

In alcune realtà sono state limitate (la multinazionale italiana dell'automotive che ha attivato uno specifico programma di **home boarding blended**) o sospese assunzioni e tirocini (multinazionale europea di intermediazione di lavoro, multinazionale aerospaziale).

In un solo caso, l'intervistat* della multinazionale europea di intermediazione di lavoro riferisce di aver accettato una richiesta di mobilità interna temporanea, andando a supportare l'ufficio legale allora subissato di richieste da parte dei clienti.

4.1.1.4 *Il rientro in azienda*

A seguito del miglioramento dei dati epidemiologici, a partire da maggio-giugno 2020 le imprese intervistate hanno cominciato a far **rientrare in sede** una parte dei lavoratori con tempistiche variabili. Spesso lo smart working ha continuato a essere utilizzato - ove possibile - anche per garantire le turnazioni nei locali aziendali, di modo da assicurare il giusto distanziamento.

Talora i rientri e i limiti di capienza dei locali sono stati decisi anche in base all'andamento dei contagi (è il caso del gruppo bancario), in particolare rifacendosi al grado di rischio attribuito alle singole Regioni (zone rosse, arancioni, gialle, bianche).

Per poterli realizzare, le imprese hanno dovuto far sì che i locali fossero predisposti per rispettare la capienza massima indicata dagli uffici tecnici per ogni locale, dotandoli di apposita segnaletica, DPI e dispositivi (ad esempio il gruppo assicurativo ha montato dei dispositivi luminosi per segnalare se le toilette fossero libere o occupate e ha dotato ogni lavoratore di un distanziatore sociale *“da mettere al collo che, quando si gira nei corridoi, comunque ti indicasse sei*

hai superato il metro di distanza da un tuo collega", Responsabile della funzione di change management, intervista n° 13). Nel caso dell'impresa del terzo settore sono stati gli stessi dipendenti e collaboratori a costruire da sé le protezioni di plexiglass (un costo che l'organizzazione non si sarebbe potuta permettere) per riprendere a erogare i servizi in presenza che, da maggio 2020, non sono più stati interrotti. Talora sono stati proprio i dipendenti a richiedere di poter tornare in presenza (impresa di trasporto, impresa italiana dell'alimentare).

In molti casi, ciò ha determinato un ritorno negli uffici nel periodo estivo a cui è seguito un ritorno al lavoro da casa dall'autunno 2020.

Tuttavia, soprattutto in alcune grandi imprese si è dovuta fronteggiare una certa ritrosia da parte di una parte dei lavoratori ad abbandonare il lavoro da casa. Quindi, pur cercando di tutelare l'incolumità dei dipendenti, il rientro in sede è stato incoraggiato il più possibile fino a essere caldamente raccomandato. Ad esempio, nella multinazionale italiana dell'automotive a partire dall'estate 2020 i rientri sono stati incoraggiati in maniera progressiva: 2 giorni al mese, passati a 4 a partire da giugno 2021; da luglio 2021 ai dipendenti è stato chiesto di tornare almeno un giorno a settimana in ufficio, con l'esclusione dei lavoratori fragili. Invece nel gruppo assicurativo a settembre 2020 si è imposto un tetto massimo mensile al numero di giorni in smart anche se poi, da novembre, i rientri sono stati nuovamente fatti su base volontaria per la recrudescenza della malattia.

Nel gruppo bancario, in un primo momento, e sempre nel rispetto delle misure di distanziamento fisico, sono stati fatti rientrare in sede solo i lavoratori che lo desideravano. Però quando le Regioni sono diventate "bianche", è stato introdotto l'obbligo di rientro, nella misura di 6 giorni al mese. Questa misura è stata abbandonata con l'inasprirsi dei contagi nell'autunno 2020.

Entro certi limiti, moltissime imprese hanno comunque lasciato libertà ai dipendenti di decidere se e con che intensità tornare in ufficio; ad esempio l'impresa di abbigliamento ha *"lasciato abbastanza libertà [ai lavoratori], un po' per tipologia di lavoro, un po' per situazioni familiari: ognuno ha scelto abbastanza quello che voleva. Quindi abbiamo colleghi che hanno preferito stare a casa se la tipologia di lavoro glielo consente... cioè chi registra fatture può stare a casa"* (CFO, intervista n° 5). Alcune aziende (l'impresa della GDO, la microimpresa di consulenza e formazione, la multinazionale aerospaziale, la multinazionale europea di intermediazione di lavoro) hanno cominciato ad accogliere in sede un numero

crescente di lavoratori solo a partire da agosto-settembre; la multinazionale dei derivati del petrolio ha cominciato a farlo solo dal 2021.

4.2 LA TRANSIZIONE ALLO SMART WORKING E LA GESTIONE DEL PERSONALE NELLE IMPRESE PUBBLICHE

Come è già stato accennato, le Pubbliche Amministrazioni sono delle organizzazioni che rispondono a normative e prassi lavorative specifiche.

L’emanazione del Decreto-Legge 18/2020¹² all’art. 87 include il lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. La finalità è quella di limitare “la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell’emergenza”; ne viene quindi autorizzato il ricorso a prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi che erano invece previsti in base alla L. 81/2017. Tenendo conto della situazione finanziaria e della dotazione informatica delle PA, viene stabilito che l’attività lavorativa possa essere svolta anche attraverso strumenti informatici personali dei dipendenti, ove l’amministrazione non fosse in grado di fornirli.

La norma prevedeva inoltre l’esenzione dal servizio (inizialmente prevista fino al 31/07) di quei dipendenti che non potevano lavorare da casa, una volta che avessero utilizzato tutte le ferie pregresse, i congedi, la banca ore, la rotazione.

Il Ministero ha inoltre disposto con una specifica circolare (Cir. 2/2020 del 01/04/2020) che le singole Amministrazioni provvedessero prontamente a individuare le attività indifferibili e le attività strettamente funzionali alla gestione dell’emergenza e che dovevano essere svolte (in presenza o in modalità agile). Inoltre le PA “devono individuare, sia pur con comunicazione semplificata, le modalità con cui i dipendenti dovranno rendere la prestazione lavorativa” (*ibid.*).

Fra i fattori che hanno più pesato nel differenziare la reazione di un’amministrazione rispetto all’altra è stato fondamentale il bagaglio di innovazione organizzativa e tecnologica reso disponibile negli anni precedenti, oltre che il

¹² Convertito con modificazioni dalla Legge n. 27 del 24/04/2020.

piglio delle persone che ricoprono ruoli apicali, direttivi, di coordinamento.

Un ulteriore aiuto alle PA è venuto dall'art. 75 del suddetto Decreto-Legge che prevedeva l'acquisto con procedure agevolate fino al 31/12 di beni e servizi per lo sviluppo di sistemi informativi, servizi in rete e per la diffusione del lavoro agile, purché coerenti con il Piano Triennale per l'Informatica.

Un importante adempimento amministrativo è stato introdotto dall'art. 263 del Decreto-Legge 34/2020; si tratta del **POLA**, il Piano organizzativo del lavoro agile, che le PA sono tenute a redigere annualmente e che deve recare le misure previste di modo che almeno il 60% del personale¹³ possa avvalersi del lavoro agile. Questo è stato per certo uno strumento utile per affiancare tutte le amministrazioni passo passo nell'implementazione del lavoro a distanza. Il medesimo DL ha previsto l'istituzione dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, insediato presso il Dipartimento della funzione pubblica per monitorare lo stato di attuazione dello smart working. Due degli enti con cui ci si è confrontati (PA n° 3 e n° 4) hanno attinto proprio alle bozze del POLA per rispondere alle domande che sono state loro poste. A seguito del Decreto-Legge 80/2021 (*ex art. 6*), il POLA è confluito nel "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" della Pubblica Amministrazione con l'intento di una maggiore responsabilizzazione delle singole amministrazioni (Corso *et al.* 2021).

A luglio 2020, forse sulla scorta delle crescenti (e ormai endemiche) polemiche sull'indolenza dei lavoratori e la scarsa *performance* delle PA, il D.L. 76/2020 ha puntualizzato che il lavoro poteva essere svolto a distanza purché i servizi fossero erogati con regolarità e nel rispetto delle tempistiche previste (Giuzio e Rizzica 2021).

Il Decreto Ministeriale della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento della Funzione Pubblica) dell'08/10/2021 ha disposto la sospensione dello smart working emergenziale e il rientro in sede a partire dal 15 ottobre 2021.

Per quanto riguarda i 4 Enti del settore pubblico interpellati, hanno tutti offerto un'immagine di sé molto reattiva di fronte all'emergenza. Questo nono-

¹³ Tale percentuale è stata ridotta al 15%, *ex art. 11-bis* del D.L. 52/2021. In caso mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica ad almeno al 15%, ove lo richiedano. Solo un terzo delle amministrazioni ha pubblicato il proprio POLA.

stante la sfida di individuare in tempi strettissimi le attività indifferibili che non potevano che essere svolte in presenza e comunicare a ogni dipendente in che modalità doveva essere erogata la prestazione lavorativa.

Per la PA n° 4, la criticità maggiore riscontrata è stata di garantire l'erogazione dei servizi ai cittadini mettendo in smart working il numero maggiore possibile di lavoratori e lavoratrici. Proprio per l'elevato numero di questi, si è trovata di fronte a una prova molto impegnativa che ha affrontato grazie a un sondaggio condotto coi dipendenti per fare il punto sui dispositivi a loro disposizione e organizzare i cambiamenti necessari affinché fosse possibile lavorare da casa e identificando con precisione i processi lavorativi interamente o prevalentemente digitalizzati e quelli invece per lo più analogici.

La PA n° 2 è riuscita in circa 1 settimana a mettere in condizione i propri dipendenti e collaboratori di lavorare da casa esattamente come se fossero in ufficio; solo 8-10 - per lo più uscieri - non hanno potuto usufruire di questa modalità di lavoro dato che la loro attività poteva essere svolta solo in presenza; costoro sono venuti a turno a lavorare in sede e nei restanti giorni hanno usufruito di tutte le misure previste dalla normativa (ferie e permessi residue e in un paio di casi anche il collocamento obbligatorio a casa per qualche giorno).

Il numero dei lavoratori che non hanno potuto lavorare da casa nella PA n° 3 si aggirava intorno a 150.

Le Amministrazioni si sono trovate a dover erogare i servizi in presenza quando non fosse possibile fare altrimenti. In alcuni casi il servizio è stato sospeso per qualche giorno all'inizio e quando ci sono stati casi di contagio fra il personale. Ciò è accaduto nella PA n° 1 dove, inizialmente, l'accesso dell'utenza ai servizi in presenza è stato completamente sospeso. Poi, nelle sedi decentrate, sono state introdotte delle turnazioni per garantire la presenza negli uffici, anche se molti servizi sono stati erogati online.

Lo *smart working semplificato* è stato attivato in tempi abbastanza rapidi, cercando di mettere in condizione i lavoratori di poter accedere da casa agli strumenti di lavoro. I lavoratori che hanno potuto essere messi in smart working sono stati una percentuale molto alta dei dipendenti, fra il 70% e il 95%, sempre compatibilmente con la possibilità di svolgere le proprie mansioni da casa. Quando ciò non è stato possibile, si è fatto ricorso a tutte le misure previste dalla normativa.

Solo la PA n° 4 aveva già avviato (dal 2015-16) il lavoro agile, anche in anticipo rispetto a quanto indicato nella Legge Madia¹⁴. Da allora l'organizzazione ha aderito a diverse iniziative nazionali e, in particolare, alle diverse giornate di lavoro agile e, in particolare, a quella del 2016 che ha consentito ai dipendenti di provare il lavoro agile per un giorno, andando poi a verificare il loro grado di soddisfazione. A seguito di questo, erano stati attuati dei progetti pilota poi dei progetti sperimentali e infine, da febbraio 2018, "una proposta più diffusa, di tipo ordinario, a cui i dipendenti potevano chiedere di partecipare, previa autorizzazione del proprio dirigente". Viene inoltre adottato un documento che definisce tempi, modalità e specifiche linee di intervento per promuovere il lavoro a distanza. Prima dell'emergenza circa 600 persone avevano aderito al lavoro agile che contemplava fino a 3 giornate di lavoro da remoto al mese. Alla proclamazione dello stato di emergenza, l'amministrazione si è attivata per far siglare degli accordi semplificati e autorizzando al lavoro da remoto più di 3 mila lavoratori e lavoratrici. Alla fine del 2020, il numero degli smart workers era salito a quasi 6 mila persone; una ricerca condotta per indagare il grado di soddisfazione dei lavoratori rispetto al lavoro a distanza sperimentato durante l'anno ha dato un esito piuttosto positivo.

Altre 2 PA si accingevano a implementare il lavoro agile. Per la PA n° 3, prima della pandemia, il lavoro agile era ancora un progetto da realizzare e a sperimentare il lavoro a distanza erano solo una decina di persone in telelavoro. Quanto accaduto nel 2020 è stato quindi l'occasione per dare un'ulteriore accelerazione a questo processo di innovazione dell'ente; le bozze di accordi individuali che erano state preparate in precedenza, sono state sistemate e fatte firmare a chi ha sperimentato questa modalità di lavoro da casa. La reazione dell'ente e dei suoi lavoratori è stata tutto sommato positiva; da un lato proprio in virtù della grossa spinta alla digitalizzazione e dall'altro per la grande capacità di adattarsi dei dipendenti. L'intervistat* 1 dà una curiosa lettura di questa prontezza, ricollegandola al senso di emergenza continua in cui l'ente vive da anni:

noi siamo un ente che è abituato ormai da anni a lavorare in emergenza (perché, storicamente, da quando è stata fatta la riforma (...)) abbiamo sempre avuto grosse difficoltà di personale, di risorse finanziarie... questo ci ha

¹⁴ L. 124/2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", in particolare l'art. 14 che riguarda il telelavoro e la sperimentazione di nuove modalità di lavoro flessibili.

abituato a ragionare sempre al mattino per la sera, cioè con scarsissima capacità e possibilità anche di programmare e con la tendenza ad avere un progresso immediato e a fare le cose nel giro di pochissimo tempo a fronte dell'emergenza delle scadenze. Questo ha fatto sì che, proprio nel corso dell'anno del COVID - che era una situazione del tutto inattesa, del tutto nuova -, secondo me noi ci siamo trovati bene perché tutto sommato è una condizione di emergenza nella quale abbiamo semplicemente riadattato le nostre modalità lavorative, ci sono arrivate soldi che non ci aspettavamo e li abbiamo spesi per il COVID. (Direttore generale, intervista n° 21)

Anche nella PA n° 2 erano da anni attivi dei contratti di telelavoro mentre il lavoro agile non era una priorità quanto piuttosto un adempimento da portare a termine. Era comunque stato individuato fra gli obiettivi strategici del direttivo per il 2020:

stavamo iniziando a ragionare e a valutare se e rispetto a quali attività introdurlo, con quali tempi e con quali modalità. Devo dire eravamo, diciamo ci trovavamo in quella fase in cui (...) per noi l'introduzione dello smart working era comunque considerato un obbligo, perché già la norma obbligava le pubbliche amministrazioni a sperimentare in qualche modo lo smart working e quindi. Diciamo, ci accingevamo a capire quale potesse essere in qualche modo, quale potesse essere, diciamo così, il modo di assolvere a questo obbligo normativo; devo essere sincera, con un atteggiamento molto prevenuto da parte del management. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

Più del 90% del personale è stato messo in smart working: 260/270 persone circa. Da parte dei dipendenti c'è stato un riscontro positivo; hanno sentito che la loro salute era il più possibile tutelata. La possibilità di lavorare da casa è stata sicuramente accolta con molto favore dalle mamme che altrimenti, con i bambini a casa, non avrebbero potuto recarsi a lavorare.

Nella PA n° 1, il lavoro agile non era mai stato sperimentato ed è stato un vero e proprio salto in avanti in termini di innovazione tecnologica. C'era invece dal 2014 una percentuale di lavoratori regolarmente in telelavoro.

Per quanto concerne i rientri, sono stati concessi, su base volontaria, a partire da maggio (nella PA n° 2) - ottobre 2020. Chiaramente si sono dovuti rispettare i limiti imposti dal contingentamento dei locali. Nel caso della PA n° 3, l'amministrazione ha chiesto alle persone di fare 2-3 giorni in smart working e 3-2 giorni in sede, a settimane alterne.

L'IMPATTO TECNOLOGICO

Come richiamato in precedenza (*v. supra*), il grado di sviluppo tecnologico delle imprese ha influito sulla transizione allo smart working operata dalle imprese nel momento in cui il governo italiano ne ha incoraggiata la diffusione. Da un lato, ne ha rappresentato un presupposto ineludibile e, dall'altro, la pressione ad attuare lo smart working per dare continuità all'attività produttiva durante la pandemia può aver avuto delle conseguenze sull'efficientamento tecnologico delle imprese.

In questa parte del report, andremo a descrivere il grado di sviluppo tecnologico espresso dalle imprese interpellate, così come emerso nel corso delle interviste.

I fattori tecnologici che possono aver svolto un ruolo strategico nell'implementazione quanto più veloce e efficace del lavoro da casa sono: la disponibilità di *devices*, le piattaforme digitali per la comunicazione da remoto e i diversi elementi a cui possiamo fare riferimento con il termine digitalizzazione (connettività, utilizzo di software per la gestione documentale, *cloud computing*, conservazione digitale dei dati, e-commerce). In ragione della specifica competenza tecnica richiesta per poter parlare con cognizione di causa di queste categorie, non sempre gli interlocutori con cui si è conversato hanno saputo rispondere in modo esaustivo su questi temi.

5.1 LA DISPONIBILITÀ DI DEVICES

La disponibilità di dispositivi appropriati è un fattore che risulta ormai fondamentale per svolgere molte delle mansioni del settore impiegatizio e lo è a maggior ragione per chi si trova a farlo al di fuori della sede aziendale. Durante il periodo pandemico questo si è rivelato un elemento cruciale nel consentire ai lavoratori e alle lavoratrici di poter effettivamente continuare a espletare la propria attività.

La totalità delle imprese contattate utilizza personal computer per svolgere

il lavoro d'ufficio. Tuttavia la percentuale di laptop (che permettono di essere agevolmente trasportati) sul totale delle macchine varia da azienda a azienda, in relazione all'organizzazione del lavoro e alle pregresse strategie di investimento.

Dall'analisi del materiale raccolto, si evince come la pandemia si sia rivelata per la maggior parte delle imprese *l'occasione per incrementare il numero dei dispositivi o per sostituire i pc fissi con nuovi portatili*. Questo è accaduto indipendentemente dal settore d'impiego (produzione o servizi, privato o pubblico). Nella grande maggioranza delle imprese, ai lavoratori è stato chiesto di mettere a disposizione la propria connessione internet casalinga.

Cominciando la narrazione a partire dal *settore privato*, ecco la felice esperienza della multinazionale dei derivati del petrolio:

c'è stato bisogno di pochi adattamenti; abbiamo dovuto fare subito degli investimenti straordinari non previsti su alcune attrezzature in più per quelle persone che non erano state ancora attrezzate per poter lavorare da casa. (Managing Director, intervista n° 10)

Si possono invece riscontrare delle differenze, soprattutto in base alla dimensione aziendale.

Nel caso di imprese particolarmente grandi, il numero di macchine acquistate è stato anche molto ingente e si sono sostanzialmente sostituiti *devices* portatili a quelli fissi usati in ufficio. Gli sforzi e gli esborsi elargiti dalla maggior parte di queste grandi aziende sono stati cospicui ma sono andati a buon fine; ciò è accaduto in un lasso di tempo relativamente breve, considerato il poco preavviso e spesso la difficoltà di reperire un alto numero di dispositivi in piena emergenza:

Noi abbiamo nell'arco di un mese dovuto cambiare 3500 desktop con laptop perché le persone avevano bisogno del laptop per poter lavorare da casa. (Responsabile globale del segmento agricolo, intervista n° 8a)

In alcuni casi, l'evento pandemico ha proprio svolto la funzione di **acceleratore di processi già in atto, dando l'occasione per un ammodernamento tecnologico**; alcune imprese avevano fornito dispositivi portatili solo a una parte degli impiegati e si sono trovate a dover provvedere con un breve preavviso, come nel caso del gruppo assicurativo:

Senz'altro tutti gli smart worker avevano [già] un PC portatile poi avevano un PC portatile anche quelle persone che magari avevano un lavoro che li portava viaggiare molto, in più si stava procedendo per sostituire tutti i pc fissi con PC portatili ma il processo non era ancora completato. (...) Pensiamo che il 40% della popolazione aziendale aveva già il pc portatile quindi in 15 giorni è stato colmato il restante 60, mal contato quindi eravamo comunque sulle 920 persone che già disponevano di un computer portatile ma abbiamo dovuto rifornirlo a quasi 1300 persone in più in due settimane sparsi sul territorio. (Funzione di change management, intervista n° 13)

Nel caso del gruppo bancario, sebbene avesse già da qualche anno fornito dispositivi portatili e cellulari a gran parte dei propri dipendenti, si è trattato invece di acquistarli e distribuirli solo a quella parte che, lavorando allo sportello, aveva fino ad allora tranquillamente operato con attrezzature fisse. Nel racconto del *Signal project manager*, l'impresa di è quindi trovata nella favorevole situazione di aver già disponibili:

*pc portatili per tutte le persone che non avevano attività allo sportello e telefonia mobile per tutte le persone che non erano allo sportello; anche per quelle professionalità di filiali che non sono legate allo sportello. Mi spiego meglio per conoscere un po' il mondo della filiale: il mondo della filiale e retail è fatta dalle persone che una volta si chiamavano cassieri, e che hanno le postazioni fisse, ma da una, più o meno, a seconda della grandezza della filiale, dal direttore e dai consulenti che sono invece persone quelle che normalmente quando andate in filiale hanno gli ufficetti dietro, tanto per dare una visione; anche chi aveva gli ufficetti dietro aveva il pc portatile e la connessione, quindi, immediatamente, tutti quelli che potevano lavorare da casa con una connettività hanno lavorato da casa; sulle persone di front bank si faceva una turnazione tendenzialmente del trenta per cento, quindi diciamo uno su tre [per tenere aperto al pubblico]; (...) Tutto il restante mondo, quindi lato filiali ma lato consulenziale, lato supporto alla rete, lato funzione di staff, lato private corporate e quant'altro, eravamo nella fortunata situazione che erano tutti dotati di pc portatili e devo dire che, come per magia, [ha funzionato tutto alla perfezione] (*Signal Project Manager*, intervista n° 18)*

Nel caso dell'impresa dei profilati plastici si è trattato di un numero esiguo di dispositivi da distribuire a un settore aziendale specifico:

la maggior parte degli impiegati aveva già un pc portatile; per alcune persone del customer service sono stati comprati dei pc. (AD e DG, Intervista n° 20)

In altri casi, il pc portatile in periodo pre-pandemico era riservato a specifici ruoli e si è reso necessario acquistare le attrezzature per coloro che non ne erano dotati. Questo è accaduto nell'impresa che trasporta idrocarburi e nella multinazionale italiana di intermediazione di lavoro:

il portatile è uno strumento che viene... veniva consegnato solo ai responsabili. Di conseguenza tutti gli operativi non erano dotati di portatile, erano ad una postazione fissa. Successivamente, per poter permettere lo smart working, abbiamo dovuto ordinare dei pc portatili, per poter permettere a tutti di lavorare da casa. (Dirigente, intervista n° 1)

Ci sono state delle practices da parte dell'azienda che hanno permesso comunque di rendere... anzi, di dare anche la possibilità a tutti in qualsiasi modo di lavorare da casa che è... e quindi questo ha permesso di poter dare il pc aziendale anche a quei ruoli che di norma non nascono come dei ruoli che prevedono lo smart working, questo facendo riferimento a prima della pandemia. Con, appunto, l'avvento della pandemia noi abbiamo distribuito i pc, i telefonici c'erano già, però... I pc che precedentemente erano dei pc fissi, dei monitor fissi in ufficio in modo tale che il dipendente potesse tranquillamente lavorare da casa col proprio pc. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Tuttavia, **non sempre è stato possibile fornire le attrezzature adeguate a tutti i dipendenti per consentire loro di lavorare da casa.** Ciò si è verificato nel caso di due aziende manifatturiere (quella nautica e la multinazionale asiatica dell'automotive) in cui il lavoro di progettazione richiede l'utilizzo di macchine particolarmente potenti, ai dipendenti è stato concesso di trasportare i pc fissi a casa.

Per la parte diciamo di ufficio tecnico e ricerca sviluppo, perché non siamo riusciti, nel breve periodo a dotare tutti i progettisti e disegnatori di postazioni perché loro lavorano con il CAD, che quindi ha delle necessità... di un computer più potente. E quindi le persone purtroppo hanno dovuto portarsi fisicamente a casa i computer per poter lavorare da casa. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

In altri casi, non c'è stato modo di fornire i dispositivi necessari e **si è chiesto ai lavoratori e alle lavoratrici di mettere a disposizione i propri**. Ciò si è verificato sia in alcune grandi aziende che nelle piccole imprese. Questo il racconto di quanto accaduto nella multinazionale europea di intermediazione di lavoro:

L'azienda ha scelto di allargare lo smart working a tutti i dipendenti ed ha provveduto a fornire il materiale ICT necessario per svolgere il lavoro da casa a chi non ne risultasse già in possesso, sia fornendo nuovi pc che provvedendo ad adeguare i pc personali tramite supporto tecnico dell'ufficio ICT per garantire l'utilizzo dei vari software aziendali, fornendo assistenza del dipartimento ICT (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Nel caso delle piccole imprese, ha per certo pesato la mancanza di disponibilità finanziaria combinata con la subitaneità della crisi da COVID-19:

(...) il secondo problema che abbiamo risolto poi più tardivamente era quello di avere dei pc decorosamente performanti, degli ulteriori pc. (...) Il problema che è stato... come dire... non da poco, [non abbiamo potuto fornire] delle macchine nuove per poter dotare tutto il personale di macchine performanti da usare in posizione casalinga: abbiamo utilizzato un po' le risorse personali dei dipendenti, questo lo ammetto in maniera candida, nel senso che quando la macchina che avevamo in studio per poter portare a casa era meno performante il lavoratore generosamente e gentilmente si è offerto di usare il suo strumento. (AD, intervista n° 7)

In un caso, quello dell'azienda del terzo settore che fornisce servizi a una popolazione svantaggiata e spesso straniera, il personale ha continuato a lavorare utilizzando pc e cellulari privati cercando di portare avanti quelle attività che potevano ancora essere condotte a distanza. Tuttavia non hanno neanche avuto la possibilità di accedere da remoto all'intranet aziendale. L'educat*e racconta:

quindi le dico banalmente [che] io ho lavorato per settimane da casa (a parte quei giorni in cui mi sono recata alla sede dell'ufficio per la consegna delle borse alimentari), il mio cellulare privato, cosa che scorrettamente facevo un po' in passato però appunto quello era l'unico strumento che avevo e non avevamo... Appunto nessuno di noi ha una linea mobile di lavoro, non avevamo l'accesso al server remoto, è stato attivato solo durante appunto il primo lockdown per alcune funzioni, quella amministrativa (ad esempio

*la segreteria). Noi abbiamo continuato a lavorare dai nostri dispositivi privati a casa e per esempio beh se ne avvertita poi la necessità, perché noi avevamo tutta una serie di informazioni che per le prime settimane, che le dicevo, le prime 2,3 settimane in cui appunto la chiusura della sede è stata totale e non avevamo la possibilità di andare a recuperare delle informazioni. (Educat*e, intervista n° 6)*

In alcuni casi, una certa **lungimiranza da parte del management** nella scelta di fornire ai dipendenti dei laptop si è rivelata poi provvidenziale nel consentire una pronta risposta nel mettere in sicurezza i lavoratori facendoli lavorare da casa. È il caso dell'impresa di prodotti veterinari:

siamo stati fortunati perché era un po' di anni che tutte le volte che assumevamo qualcuno, e quindi dovevamo comprare computer perché in genere era persone in più per... e ci stavamo ingrandendo, io dicevo a questa persona [il responsabile IT, ndr] "vai prendere un portatile per questa persona, anche se non è previsto che vada in giro, perché non si sa mai". E quindi noi avevamo già tanti portatili casualmente, perché... ehm, era così, così facendo siamo un po' più flessibili, quindi già tanti dall'oggi al domani li abbiamo lasciati a casa direttamente. E quindi, come dicevo prima, abbiamo dovuto comprare una quindicina di computer. Mmm, vista questa situazione per cui quel lunedì' nove marzo il... [nome responsabile IT] comprava quindici computer. Abbiamo fatto il conto, comprarli subito lui li ha trovati quel giorno, comprati. (General Manager, intervista n° 4)

4 fra le imprese contattate non hanno acquistato attrezzature informatiche. In due casi ciò è accaduto perché il management, considerata la scarsissima dotazione aziendale, non ha ritenuto di farlo. Nella prima, l'impresa italiana dell'alimentare, dato che in precedenza non erano stati fatti investimenti nell'acquisto di pc portatili, ci si è appoggiati sui pc dei dipendenti e dei loro familiari:

...dal punto di vista logistico...abbiamo usato i computer dei figli, i computer dei nipoti [ride] tutto il materiale informatico a disposizione è stato messo alla prova. (Direttore generale, intervista n° 2)

Nel secondo di questi (l'impresa metallurgica e che, dal punto di vista dell'ammodernamento digitale e organizzativo è l'azienda fra quelle interpellate che deve fare più strada), non si è provveduto all'acquisto di macchine in quanto si era avviato da poco (settembre 2019) un primo progetto per dotare

tutti i computer fissi presenti in azienda di una connessione internet; infatti, fino ad allora, solo 2 macchine in tutta la fabbrica potevano accedere alla rete. In questo contesto di mancata digitalizzazione, alla dirigenza non è sembrato il caso di accelerare i tempi e il ricorso allo smart working è stato limitatissimo.

Nei restanti due casi, non si sono invece resi necessari acquisti in quanto tutti gli impiegati avevano già a disposizione laptop e cellulari aziendali. Questo è stato il caso della multinazionale asiatica dell'automotive ("*i computer li diamo e i telefoni anche*", direttore HR, intervista n° 12) e della multinazionale dell'alimentare come si evince dal seguente racconto:

abbiamo già tutti dei laptop ma abbiamo postazioni assegnate, ognuno di noi ha la sua scrivania e sul nostro pc c'è anche il telefono, molti di noi hanno il telefono aziendale ma eravamo già tutti muniti di laptop non c'era un pc fisso in azienda e tanti nuovi colleghi però non hanno la scrivania e quindi si siedono già adesso nelle aree comuni. L'aver la scrivania per noi è una dotazione più facile perché abbiamo un monitor molto più grande del laptop su cui lavorare quindi siamo agevolati per quello, ma avevamo già tutti un laptop quindi l'azienda non... ci aveva già munito di dotazioni hardware e software perché comunque all'interno dei nostri pc c'era anche già il telefono. (Call Center Senior Representative, intervista n° 9)

Nel **settore pubblico**, gli Enti hanno finalmente goduto di un più ampio margine di manovra nell'acquisto di dispositivi e attrezzatura a supporto della rete (v. *supra* par. 3.1.3). Questa è l'esperienza del Responsabile del settore Monitoraggi Studi e Ricerche della Pubblica Amministrazione n° 1, fra quelle intervistate:

noi avevamo i fissi, poi qualcuno di noi aveva i portatili, ma non tutti. E... invece poi è stato fatto un primo acquisto massiccio di portatili, e adesso siamo addirittura a un secondo (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

Tuttavia, nonostante le agevolazioni, non sempre è stato possibile fornire a tutti i portatili e si è finito col fare affidamento sui dispositivi privati dei dipendenti, come è accaduto nella PA n° 3:

l'idea è anche quella di dare a tutti [per il futuro] un portatile ed evitare l'uso degli strumenti personali, per quanto possibile. Adesso nella fase di emergenza, ci siamo fatto andar bene tutto perché non si poteva far diversamente,

però ne abbiamo comprati un bel numero e contiamo di riuscire a dare a tutte le direzioni il numero di devices sufficienti, magari anche a rotazione. Però possano usare quello i dipendenti che sono in smart working... quello è un aspetto rilevante. I sistemi della vpn della sicurezza... che fanno parte dei famosi presupposti di cui parlavamo. (Direttore generale, intervista n° 21)

In una sola azienda pubblica (quella con il maggior numero di dipendenti) emerge un fattore rimasto forse sotto traccia in altre PA: l'**obsolescenza delle macchine**. A maggior ragione, l'evento pandemico è stato uno stimolo e un'occasione per ammodernare il set di attrezzature disponibili.

*due anni fa ehm non si parlava della dotazione informatica da dare ai dipendenti in smart working, in questo anno e mezzo con gli acquisti agevolati anche che ci sono stati con i vari decreti, abbiamo iniziato a fare degli acquisti e si prevede di dotare un contingente minimo rispetto a quelli che sono in smart working della postazione portatile, almeno portatile. Comunque questo è servito probabilmente ad accelerare questi cambiamenti. Se non ci fosse stata la pandemia probabilmente saremmo ancora a capire a chi darlo a chi non darlo a quanti darlo, cioè saremmo un po' indietro. **Questo ha sicuramente accelerato e ha accelerato anche questo cambiamento culturale** che necessariamente si deve fare per attuare questa modalità di lavoro agile.*

Le risposte relative alla dotazione hardware personale dei dipendenti hanno dato importanti indicazioni: 4.737 dipendenti hanno la disponibilità di un computer con sistema operativo recente (da Windows 7 a superiore), 388 di un Macintosh ed inoltre alcuni hanno la disponibilità, in aggiunta o in alternativa, di altri dispositivi (tablet, ecc). (risposte in forma scritta, n° 23)

In un caso, un'amministrazione pubblica (quella maggiormente digitalizzata) ha anche pensato di sovvenzionare l'acquisto di pc direttamente da parte dei dipendenti:

molti colleghi non avevano il pc personale da poter utilizzare, quindi abbiamo cercato di acquistare quanti più possibile e li abbiamo fatti consegnare i dipendenti che non riuscivano a procurarsene direttamente uno; abbiamo previsto un contributo a favore dei dipendenti che invece riuscivano ad acquistare direttamente il pc e che erano quindi poi in grado di metterlo a disposizione dell'azienda. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

5.2 LE PIATTAFORME DIGITALI E LE ALTRE MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DA REMOTO

Per gran parte delle aziende intervistate, il periodo pandemico e la conseguente diffusione del lavoro da casa hanno comportato la necessità di potenziare forme di comunicazione che potessero ovviare alla limitazione o alla mancanza di interazione in presenza.

Nel settore privato, telefono e e-mail hanno rappresentato elementi di continuità rispetto al periodo precedente, come si è verificato nell'impresa italiana dell'alimentare:

devo dire che abbiamo contato molto anche sul telefono... questo soprattutto perché poi, alla fine, nelle comunicazioni più semplici usiamo il telefono. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

Nel caso della PMI che si occupa di consulenza e formazione, si è utilizzata una soluzione innovativa: il **sito web aziendale (in particolare la chat) è stato utilizzato per interfacciarsi coi clienti**, rendendo conto in tempo reale di quanto stava accadendo:

il nostro sito internet che è diventato il nostro canale di comunicazione col mondo. (...) nella comunicazione con l'esterno il nostro sito internet è stato fondamentalmente il nostro canale di comunicazione con i clienti perché le email sono comode, ma quando vuoi comunicare a tutto il mondo che fai fatica a rispondere al telefono perché hai una sola risorsa e 5 linee telefoniche (...) quindi abbiamo sempre comunicato con tutti i nostri stakeholders attraverso il sito, per dare trasparenza e spiegare cosa stava succedendo ecco. (AD, intervista n° 7)

Tuttavia, la novità che la maggior parte delle imprese intervistate ha introdotto per la prima volta è stato l'**utilizzo delle piattaforme digitali per la comunicazione a distanza** (viene fatta menzione di *Teams, Skype for Business, Meet, WebEx*) che hanno rappresentato un'ancora di salvezza e hanno consentito di dare continuità all'attività nonostante la segregazione domestica, come risulta da questi stralci:

Teams ci ha aiutato tanto: aver avuto la disponibilità di un tool che ci consente di chattare, vederci, relazionarci in real time ci ha consentito di continuare a intraprendere relazioni tra i colleghi. (Call Center Senior Representative, intervista n° 9)

Abbiamo usato (come tutti) tutte le piattaforme, cioè la piattaforma Teams per riunioni, per incontri e quindi la sede ha gestito con la piattaforma online, insomma, tutte le incombenze. (HR Director, intervista n° 16)

Un'esperienza abbastanza comune è stata quella di dover utilizzare diverse piattaforme per adeguarsi alle preferenze di clienti e/o utenti. Inoltre (come nel caso dell'impresa italiana dell'alimentare) la migrazione verso le piattaforme non è sempre stata correttamente coordinata dalle imprese che non hanno fornito gli strumenti telematici adatti ai propri dipendenti e hanno chiesto loro di utilizzare i propri account privati:

*Quello che abbiamo patito un po' è la **proliferazione degli strumenti di comunicazione**. Noi abbiamo dovuto saltare da uno strumento di comunicazione all'altro perché magari i consulenti usavano Meet, l'altro usava Skype, abbiamo dovuto quindi chiedere alle persone di mettere a disposizione gli **account privati**, e quindi questo secondo me nel futuro occorrerà metterlo a posto, cioè avere degli account che garantiscono anche la **privacy**. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)*

In pieno periodo pandemico, le videoconferenze sono state usate anche dai dipendenti che lavorano in presenza per interagire coi colleghi, limitando il più possibile la compresenza fisica negli stessi locali, come racconta l'FCO dell'impresa di abbigliamento e l'AD della PMI che si occupa di sicurezza e formazione:

Fanno le call anche da una stanza in ufficio se sono più di tre. (CFO, intervista n° 5)

Il più delle volte si usano gli strumenti di condivisione monitor così non si deve neanche andare da una stanza all'altra, usiamo Skype anche all'interno degli stessi uffici, anche per fare le riunioni ormai così stiamo ciascuno nella sua stanza. (AD, intervista n° 7)

Proprio la necessità di interfacciarsi con i propri interlocutori (siano essi clienti, utenti o colleghi) è un elemento che ha contribuito in maniera fondamentale a plasmare le tempistiche e le modalità di attivazione di queste forme di comunicazione a distanza. Può essere stata proprio la ritrosia da parte dei clienti a frenare in passato il ricorso a queste modalità di comunicazione, come sottolinea il proprietario dell'impresa di prodotti veterinari:

le uniche tecnologie nuove che hanno iniziato ad usare sono state le videoconferenze che nessuno usava, però non è che sia tanto più difficile insomma. (...) quello che abbiamo capito è che, prima, quando proponevi una videoconferenza, quasi nessuno ti diceva "okay, va bene"...e allora "dai vengo a trovarti" e andavi, che ne so, a Barcellona in giornata; però la stessa cosa che vai a fare a Barcellona in giornata... vedi, cioè lo stesso tempo che impieghi, vedi questa persona nell'arco di un mese la vedi otto volte e porti a casa molto più risultato; perché oggi una... il tempo, oggi mezz'ora "sì, va bene, discutiamo di quello" tanto ormai siamo tutti abituati a fare queste videoconferenze. Poi ci vuole [incontrarsi in presenza] perché non puoi pensare di... per tanti aspetti lavorativi, pensare di non andare a trovare le persone, vedere dove lavorano, eccetera, ma per altri... [no] (General Manager, intervista n° 4)

La specificità degli interlocutori ha decretato in un caso (l'impresa del terzo settore) addirittura l'insuccesso e la rinuncia all'uso delle piattaforme digitali; per l'interazione coi volontari (tutti piuttosto in là con l'età e poco avvezzi all'uso di strumenti tecnologici) si è preferito utilizzare le chat di WhatsApp. In questo ente, la particolare condizione di fragilità socio-economica degli utenti (che non possiedono un cellulare o si trovano senza la possibilità di ricaricare il credito telefonico, spesso affrontando forti barriere linguistiche) ha fatto considerare come impercorribile questa via. Così racconta l'educatore intervistato:

*un contatto con le persone di indirizzamento anche nel rispetto, non tanto dal centro dall'attività diciamo di "segretariato sociale" che è proseguita telefonicamente e con l'attivazione di una mail dedicata... però... capisce che non tutte le persone sono in grado di accedere al servizio in questa maniera, banalmente perché non hanno un magari un telefono o perché non hanno credito nel telefono sempre, perché una mail è molto complessa no da scrivere anche con le barriere linguistiche impediscono questo... Quindi ehm appunto abbiamo cercato in questo modo di rimanere a servizio però è stato molto complesso. (...) noi lavoriamo con moltissimi volontari, moltissimi volontari anche di età avanzata che proprio non riescono, abbiamo provato, ma non riescono ad utilizzare appunto gli strumenti digitali e complessi. (Educat*e, intervista n° 6)*

L'Account Manager Key Client Center della multinazionale europea di intermediazione di lavoro, sottolinea come la tipologia e l'attitudine dei clienti verso le applicazioni di *video conferencing* possano essere visti come una sorta di cartina

di tornasole del processo di digitalizzazione delle imprese sul territorio, anche in ottica futura.

*Il mio punto di vista, purtroppo non è rappresentativo. Se devo dire all'inizio la **reticenza di alcuni piccoli clienti del territorio piemontese nel fare il videocolloquio** c'è stata, assolutamente... assolutamente: "li voglio vedere di persona e basta!". E di fronte alla limitazione della delimitazione fisica in alcuni casi alcuni colleghi sono riusciti a bypassare la problematica e, laddove non c'era G-mail, Meet, eccetera, il WhatsApp di turno (...)*

Confermo che esisteranno ancora invece la realtà legate [all'analogico]... Ma sono sempre, secondo me, di meno... la piccola realtà che è ancorata al vecchio modo di approcciarsi al lavoro. La digitalizzazione, ahimè, laddove non c'è, probabilmente porterà un rallentamento. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Una porzione delle ditte contattate riferisce che la comunicazione attraverso videocall, era già utilizzata anche se non con la frequenza verificatasi a seguito del lockdown. Si tratta perlopiù di grandi imprese che vi facevano ricorso per fare riunioni con i colleghi di altre sedi.

Noi precedentemente alla pandemia avevano già abilitate tutta una serie di infrastrutture digitali. Quindi, direi, che ci permettevano comunque da remoto di poter comunicare tra di noi. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Noi utilizzavamo Skype ([abbassando la voce] utilizziamo ancora Skype for business), ma comunque, una piattaforma di connettività a distanza, pc portatili per tutte le persone che non avevano attività allo sportello e telefonia mobile per tutte le persone che non erano allo sportello; anche per quelle professionalità di filiali che non sono legate allo sportello. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Per alcune aziende (soprattutto le multinazionali), questi strumenti venivano già utilizzati per fare videoconferenze con colleghi di consociate in altre parti del mondo.

*Sì, avevano in realtà già i sistemi che... utilizzavamo anche appunto Microsoft team, prima sky for business, la maggior parte delle persone **le utilizzavano già**. È stata ovviamente fatta un'implementazione, più che altro sono state aumentate le licenze perché prima non utilizzavano, non c'era un utilizzo così massivo mentre adesso ce l'hanno tutti. (Direttore HR, intervista n° 12)*

Le conference erano già uno strumento utilizzato, noi abbiamo degli uffici in Asia per cui abbiamo sempre usato, cioè anche chi fa prodotto si confronta spesso in Asia con questi strumenti perché invece che andare avanti indietro era da un bel po' che ci passiamo le informazioni, che facciamo conference (CFO, intervista n° 5)

In alcuni casi questo avveniva per interfacciarsi con i clienti. Ad esempio la multinazionale italiana dell'automotive, che aveva attivato piani molto strutturati di lavoro da remoto, aveva cominciato a sviluppare servizi di assistenza e vendita dei veicoli da remoto; in questo senso il COVID-19 non ha fatto altro che accelerare un processo già in atto:

abbiamo anche visto molti processi digitalizzarsi: noi abbiamo venduto dei trattori senza che il contadino abbia visto il dealer, si sono visti come oggi noi in Teams, abbiamo fatto anche..mm come dire..after services cioè la macchina che si fermava e il tecnico che consigliava al contadino cosa fare e non fare per far ripartire la macchina, perciò abbiamo cercato per quanto possibile di evitare di mandare le persone, dealers, dipendenti e fornitori. (Responsabile globale del segmento agricolo, intervista n° 8a)

Nel caso della manifattura che fa laminati plastici, visto che la scelta dell'azienda è stata di limitare il più possibile il lavoro da casa, non si sono adottati strumenti per videochiamate. Tuttavia il responsabile ritiene che questo sia stato probabilmente un errore e, nel caso venissero riproposte delle misure di confinamento domestico, le utilizzerebbero.

Anche nel settore pubblico si sono affiancati strumenti noti (e-mail e telefono) alle piattaforme che non erano mai state usate. Ad esempio, in base alla survey realizzata a maggio 2020 fra i dipendenti della PA n° 4, risulta che gli strumenti a cui si è fatto maggior ricorso sono stati proprio e-mail (27%) e telefonate (26%), seguiti da chat (21%) e videocall di gruppo (16%) e individuali (9%). Anche nel settore pubblico, le call hanno rappresentato un'ancora di salvezza, come si evince dalle parole del Responsabile del settore Monitoraggi Studi e Ricerche della Pubblica Amministrazione n° 1: "In quel momento lì c'era la piattaforma" (intervista n° 3).

Anche nel caso delle PA, talora si deve registrare da parte degli Enti una mancanza di capacità di guidare l'azione dei dipendenti nella migrazione verso le piattaforme. Ciò ha lasciato spazio ad iniziative anche piuttosto scomposte da

parte dei lavoratori. Ad esempio si è fatto ricorso a WhatsApp, evidentemente con i cellulari privati. Ciò è accaduto nella PA n° 3:

Poi, a quanto ho capito, è uscita fuori un'auto-organizzazione dei colleghi su WhatsApp. Quindi si sono creati gruppi di qualunque genere e tipo (alla faccia anche di chi diceva che su WhatsApp c'era tutto il tema della privacy. . .): è girato di tutto insomma. C'è stato un uso spesso eccessivo anche delle mail... tanto che mi venga da dire che fosse è uno strumento che, andrebbe un po' superato, perchè effettivamente trovo un po' problematico stare dietro [a tutto]. (Direttore generale, intervista n° 21)

Questo è accaduto anche perché non sempre è stato possibile dotare tutti i dipendenti di questi strumenti telematici. Solo coloro che dovevano coordinare il lavoro altrui vi hanno avuto accesso:

Abbiamo nel giro, devo dire, anche di pochi giorni (perché abbiamo fatto in fretta) abbiamo dato a tutti i dirigenti la piattaforma WebEx. A tutti i dirigenti e anche a molti funzionari, almeno quelli che avevano necessità ehm [fa una pausa e cerca le parole] di gestire personale assegnato e quindi avevano anche loro la possibilità di avere delle stanze dedicate. Ma quindi tutte le conferenze coi dirigenti (tra l'altro ne facevo una a settimana), proprio perché era importante utilizzare lo strumento ed era importante parlarsi. (...) e quindi abbiamo utilizzato prevalentemente, diciamo le videoconferenze, le licenze e le utenze di WebEx ne avevamo circa 250 complessivamente. (Direttore generale, intervista n° 21)

5.3 LA CONNETTIVITÀ A INTERNET

Per quanto riguarda i diversi elementi che compongono il processo di digitalizzazione, è difficile trovare esplicita menzione della connettività ultraveloce; tuttavia si renderà conto di alcune indicazioni raccolte sullo stato della connessione di cui hanno potuto disporre i datori di lavoro e usufruire i lavoratori e le lavoratrici, nella convinzione che anche questo costituisca un indicatore dell'attenzione prestata allo sviluppo tecnologico e, di riflesso, a quello del lavoro a distanza. Un primo elemento da sottolineare è che **le imprese si sono appoggiate per lo più sulle connessioni internet domestiche dei dipendenti:**

Banalmente, visto che i computer li diamo e i telefoni anche... banalmente [il lavoratore deve mettere a disposizione] la connessione a internet... quindi se vuoi fare smart working devi avere una connessione a internet buona. (Direttore HR, intervista n° 12)

Il repentino avvento delle misure di confinamento domestico e la velocità della risposta richiesta dalla situazione emergenziale possono non aver messo in condizione le imprese di trovare delle soluzioni adeguate.

Le imprese che avevano già provveduto ad adeguare la propria strumentazione in ambito di connettività si sono trovate avvantaggiate; fra queste vi sono molte imprese di grandi e medie dimensioni:

Fortunatamente, fortunatamente sì, fortunatamente avevamo i server, tutti i gate, insomma avevamo tutto fatto. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

Il caso dell'impresa del terzo settore rappresenta invece l'esempio contrario, visto che la connettività non è ottima neanche nella sede aziendale.

*Sì perché, per esempio, adesso io sono in una stanza che posso chiudere e principalmente è un open space questo posto, per la struttura dell'Ottocento, soffitti molto alti, struttura molto grande (...) e appunto la sede è bellissima però una sede appunto di un edificio ottocentesco eccetera non dappertutto la connessione Wi-Fi va bene. (Educat*e, intervista n° 6)*

Per di più sono emerse delle **criticità legate alla qualità del segnale da casa**; come si diceva, di fatto ciò dipendeva dai contratti attivati privatamente dai dipendenti e la parte datoriale non aveva controllo su di essa, fatta eccezione per il caso in cui avesse fornito l'accesso a internet.

Allora i problemi sono stati fondamentalmente di tipo tecnico tecnologico nel senso che l'azienda è strutturata adeguatamente con una linea in fibra ottica e quindi ha un Gigabit, non ha problemi di connessione mentre invece collegarsi con le persone da casa, ovviamente, è stato fatto per chi non aveva una connessione internet, come per esempio la [nome dipendente], di comprare e installare un router Wi-Fi che le desse una prestazione almeno decorosa di collegamento per poter almeno sostenere il collegamento con la sede, fortunatamente le altri due persone avevano delle connessioni decenti a casa e quindi si sono usate le loro connessioni però il problema della connessione è stato il primo (...)

ti cade la connessione, perché la connessione è instabile, perché la macchina si inchioda, perché [ci sono] un sacco di problemi tecnologici che non riesci ad affrontare perché sei legato alla tecnologia che hai non tanto indoor quanto quella presso il domicilio del lavoratore. (AD, intervista n° 7)

5.4 STRATEGIE DI ACCESSO DA REMOTO

Dal lato datoriale, ci si è mossi per garantire a lavoratori e lavoratrici la possibilità di operare da casa. Il fatto di avere già a disposizione documenti dematerializzati ha per certo facilitato questa opzione, limitando ulteriormente la necessità di rientri in sede.

Una delle opzioni più comuni ed economiche messe in atto è stata l'introduzione o il potenziamento delle *vpn* (*Virtual Private Network*), che consentono di avere accesso alla rete privata aziendale (e così di lavorare su cartelle condivise) da una rete diversa (anche pubblica) in maniera schermata e protetta.

Un'altra tecnologia che è stata messa in atto è quella RDS (*Remote Desktop Services*) che consente di far accedere i dipendenti da remoto a un desktop virtuale che consente a tutti di lavorare su documenti e applicazioni condivise, senza la possibilità di personalizzare questa esperienza.

Una soluzione simile ma un po' più sofisticata e costosa è quella delle VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*) che consentono di accedere da remoto a un desktop virtuale personalizzabile con specifici programmi a disposizione degli utenti autorizzati.

Questi strumenti danno quindi anche garanzie in termini di sicurezza dei dati trattati rispetto a intrusioni esterne.

Nel **settore privato**, soprattutto nel periodo iniziale, è stato necessario verificare il funzionamento delle dotazioni già operative e, nel caso in cui queste non fossero sufficienti, acquistarne e attivarne di nuove. Molte imprese, come le 2 citate qui sotto, hanno lamentato di aver avuto inizialmente delle difficoltà.

gli strumenti informatici che sono stati molto potenziati, questo è stato il problema e all'inizio credo un po' come tutti le VPN non reggevano. (...)

abbiamo potenziato enormemente la linea interna quindi sia hardware che i nostri software e VPN. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

abbiamo potenziato enormemente la linea interna quindi sia hardware che i nostri software e VPN. (HR Director, intervista n° 17)

Anche per chi usufruiva già di questo strumento, esso è passato da un uso sporadico e limitato a uno ricorrente e diffuso.

adesso io lavoro da casa, ma lavoro all'interno di una vpn aziendale per la protezione dei dati. Per cui questo però non è una cosa che è arrivata con la pandemia. C'era già, però adesso è diventata, per chi non la usava prima, il nuovo modus operandi. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

In alcune realtà, si trattava invece già di uno strumento di uso comune, almeno per una parte del personale.

Sostanzialmente da noi che lavoriamo tutti sempre, sostanzialmente l'abbiamo sempre fatto (...) abbiamo tutti la VPN. (CFO, intervista n° 5)

Le PMI interpellate sono state quelle che hanno riscontrato maggiori difficoltà. Già prima della pandemia, la minore disponibilità di risorse finanziarie e di competenze instaurate nel capitale umano può aver fatto giudicare i costi per attivare questa tecnologia eccessivi pur per un numero limitato di dipendenti, in considerazione della ricaduta sull'attività economica, ritenuta probabilmente scarsa in considerazione dell'investimento da fare. Questo l'esempio dell'impresa di consulenza e formazione, che l'ha utilizzata:

noi siamo una realtà molto piccola io [l'AD] ho sempre creduto nell'aspetto tecnologico e quindi avevamo degli strumenti un po' sofisticati di accesso dall'esterno che però erano fondamentalmente ad appannaggio direi di un paio di soci tecnici e del sottoscritto, perché principalmente (...) usare una VPN richiede risorse molto elevate quindi la cosa più semplice era: in caso di emergenza, se hai bisogno, accedi con la VPN, ti copi sulla tua macchina locale quello che ti serve, elabori e poi ricopi dopo di nuovo sul server, invece avere un accesso con un canale sempre aperto di lavoro sul server l'abbiamo gestito attraverso uno strumento che abbiamo comprato, non ti dico, abbiamo comprato delle licenze che adesso, vado a memoria, ma ti dico come si chiama che è Supremo che è un terminal server che permette di lavorare e quindi quelli ce li siamo dati immediatamente anche perché era più semplice da usare per l'operatore che era abituato a lavorare sul suo pc in ufficio. (AD, intervista n° 7)

Nel caso dell'impresa del terzo settore, l'accesso è stato molto limitato:

*Durante il primo il lockdown non è stata attivata mai la possibilità di accedere ai remoti. Ha portato tantissime difficoltà per cui siamo abbiamo parlato con il nostro tecnico informatico e che piano piano, solo su richiesta... solo su autorizzazione del direttore, ha consentito ad alcuni di noi appunto l'accesso da remoto e ai server altrimenti... Non tutti nella sede d'ufficio hanno questa possibilità. Noi abbiamo un sistema informativo interno che è legato appunto al server questo ci permette di tracciare appunto con una persona qual è il percorso che stiamo facendo con lei e appunto li appuntiamo diciamo gli obiettivi che di volta in volta ci diamo, funziona come una sorta di diario, e questo per quanto riguarda diciamo le attività di sportello quindi di servizio più istituzionale. Poi ci sono progetti appunto che sono più o meno temporanei, abbiamo progetti di lunga durata che dureranno, un'annualità, due annualità piuttosto che progetti di durata inferiore. (Educat*e, intervista n° 6)*

Per quanto riguarda il **settore pubblico**, la PA n° 1 che ha diverse sedi sparse su tutto il territorio piemontese lamenta come le diverse infrastrutture non garantiscano pari un accesso a internet; questo (come richiamato *supra* par. 2.1) ha per certo rappresentato un fattore di criticità:

questa spinta alla... all'innovazione tecnologica ci si è mossi bene, ma non sempre è andata di pari passo con le disponibilità delle infrastrutture, mi spiego meglio: qui a Torino chiaramente è abbastanza agevole allineare infrastrutture internet con i dispositivi che abbiamo; in alcuni Centri per l'Impiego, in cui è più complesso attivare una rete prestante, oppure rendere prestante la rete, chiaramente anche avendo... anche se loro hanno a disposizione dei computer efficienti, poi però si scontrano con un problema a monte. (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

Anche le PA hanno avuto difficoltà con le vpn:

abbiamo dovuto aumentare le licenze vpn perché ne avevamo in numero assolutamente limitato. (Direttore generale, intervista n° 21)

Tuttavia, la reazione è stata sì graduale ma anche abbastanza pronta, come si legge nel racconto del Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali della PA n° 2:

nel giro appunto di una settimana, man mano che i colleghi dei sistemi informativi riuscivano a virtualizzare le diverse postazioni hanno iniziato a lavorare da casa e sostanzialmente noi siamo stati messi nelle condizioni di lavorare da casa esattamente come se fossimo stati in ufficio, nel senso che, attraverso la macchina virtuale ciascuno di noi, appunto, poteva accedere al proprio pc fisico, che era rimasto in ufficio

anche magari i dipendenti che non erano fin dall'inizio in grado di lavorare sulla macchina virtuale, quindi a trecentosessanta gradi, comunque sono stati messi nelle condizioni di iniziare a fare delle cose, magari utilizzando gli applicativi in cui si poteva accedere anche senza la macchina virtuale. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

Nel caso della PA n° 3, il lavoro fatto negli ultimi anni per ammodernare l'apparato tecnologico dell'ente era passato del tutto inosservato ai dipendenti che, nel momento del lockdown, hanno potuto goderne i frutti e continuare a lavorare:

Quando poi ci siamo trovati tutti a lavorare da casa, molti pensavano di avere a disposizione solo la mail perché era quella che usavano, in modo più ricorrente da casa, perché poi quello poteva capitare a tutti. Quando si sono accorti in realtà che avevano a disposizione lo stesso ambiente di lavoro che di fatto avevano in ufficio, (...) cioè hanno capito che attraverso la vpn erano assolutamente in grado di far finta di essere in ufficio senza nessuna differenza. E questo effettivamente è stata una sorpresa per molti, perché non se l'aspettavano ma in realtà c'era già sotto, ma proprio perché stavamo lavorando in quella direzione, insomma quella della completa autonomia, dei due mondi.

Ma, come dico sempre, ogni euro speso nella revisione infrastrutturale dei posti di lavoro è stato un euro speso bene, nel senso che poi ovviamente ci siamo poi ritrovati tutti gli investimenti che abbiamo fatto al pieno utilizzo, ... ehm nessuno lo poteva prevedere, evidentemente, una cosa simile. (...). Però invece è vero che il modello c'era già, l'avevamo già creato (Direttore generale, intervista n° 21)

5.5 LA TRANSIZIONE DIGITALE

Per dar conto del processo di digitalizzazione delle imprese intervistate, si tratteranno i diversi elementi che vanno a comporlo: il *cloud computing* e

i software per la gestione documentale; la firma digitale e l'offerta di beni e servizi attraverso la rete.

5.5.1 *Cloud computing e i software per la gestione documentale*

Il *cloud computing* e i software per la gestione documentale si sono rivelati elementi strategici nella transizione al lavoro da remoto. Difatti hanno consentito a lavoratori e lavoratrici di continuare a gestire del tutto o in parte i flussi di lavoro utilizzando file condivisi e specifici programmi, pur lavorando da casa.

Entrambi favoriscono la spinta verso la dematerializzazione dei documenti che possono essere così analizzati e trattati a video e rappresentano un punto chiave per i processi di digitalizzazione delle aziende. Il *cloud computing* consiste nella fornitura di svariati servizi attraverso internet (*i.e. Google drive, gmail, ...*). Sistemi più sofisticati di gestione documentale comportano l'adozione di architetture software che ottimizzano e guidano la gestione delle informazioni e delle pratiche; queste ultime in particolare possono inserirsi con grande funzionalità nel sistema integrato di produzione di beni e servizi *in real time* che caratterizza la quarta rivoluzione industriale. L'adozione di queste tecnologie può essere tuttavia abbastanza costosa.

Le aziende intervistate hanno cercato, per quanto loro possibile, di tramutare i cambiamenti indotti dal Coronavirus in un'occasione per introdurre o rendere pienamente operative queste tecnologie. Per parte delle aziende più grandi fra quelle intervistate questi strumenti erano già operativi prima del 2020:

Sì, sì: la maggior parte (quasi tutto) [è in rete]. Sì, appunto, essendo un'azienda internazionale già lavoriamo... cioè il business qui è comunque integrato...in Italia è integrato con il resto d'Europa. (Managing Director, intervista n° 10)

[Domanda] Quindi eravate già digitalizzati?

Assolutamente sì. (...) la maggior parte del personale impiegatizio aveva già una dotazione informatica, quindi personal computer portatili, ma anche di architettura software che consente di lavorare da remoto. Questo esisteva già prima del COVID. Noi potevamo e continuiamo [a lavorare] da casa, sia su sistemi in cloud piuttosto che in vpn sui sistemi aziendali a fare più o meno tutte le cose che facciamo in ufficio. E questo esisteva già. (AD e DG, Intervista n° 20)

Per alcune, il Coronavirus non ha fatto che **accelerare il lavoro su progetti che erano già stati avviati**. Questo è il caso della multinazionale italiana dell'automotive che aveva dei progetti per la gestione delle risorse umane molto strutturati:

Allora sicuramente come azienda dal punto di vista di innovazione tecnologica avevamo già capito e stavamo già lavorando sul tema della telematica piuttosto che sul tema appunto della diagnostica a distanza, quindi non ci ha colti impreparati nel senso che avevamo già sviluppato in nuce nei nostri veicoli e nelle nostre piattaforme questa possibilità di assistere i veicoli da remoto, controllare il livello di consumi, il livello di usurazione delle gomme e quant'altro da remoto. E come dicevo prima il COVID è stato un acceleratore di cose che erano già partite in realtà, di cambiamenti non solo culturali ma anche tecnologici che stavamo già..su cui stavamo già lavorando quindi questo è stato semplicemente come dicevo prima un'accelerazione. (Responsabile Global Talent Development, intervista n° 8a)

Talora questi processi hanno interessato alcuni segmenti specifici all'interno dell'azienda:

sia il Finance che la direzione, che in realtà ha digitalizzato di più, ha fatto sì che fossero molto più virtuali e virtuosi anche i processi perché loro in realtà stanno continuando quasi a spron battuto a non venire perché hanno valutato che funzionano benissimo anche da casa. (Talent Lead, intervista n° 11)

Una situazione di maggiore difficoltà viene segnalata dalla multinazionale asiatica dell'automotive che, in ragione di un risultato economico non positivo già prima del periodo pandemico, deve vagliare con attenzione i propri piani di investimento; in questo contesto, la via della digitalizzazione faceva parte delle opzioni possibili ma probabilmente non era ritenuta una strategia da adottare in maniera prioritaria:

devo dire che dal punto di vista della digitalizzazione siamo molto indietro... e richiede investimenti importanti. Noi, insomma, siamo in una fase delicata dal punto di vista economico che non permette di fare questi investimenti oggi. (Direttore HR, intervista n° 12)

Per quanto riguarda le imprese del settore produttivo di medie dimensioni, la prima (multinazionale europea dell'automotive) era già del tutto attrezzata (a

conferma del grande grado di sviluppo digitale di queste imprese in Piemonte, *cfr. supra* par. 1.1); la seconda (la manifattura che fa prodotti nautici) aveva avviato un processo di ammodernamento e ha colto questa occasione per portare a compimento la transizione; la terza (l'impresa metallurgica) è stata colta dall'evento pandemico a un grado di sviluppo troppo acerbo per consentirle di fare altrettanto:

da un punto di vista di sistemi e di digitalizzazione direi che sono due aziende sia la prima che la seconda, in quanto multinazionali tedesche dell'automotive abbastanza strutturate, quindi abbastanza ben carrozzate da un punto di vista dei processi aziendali e di strumenti informatici legati a questi processi. Quindi, per dire... avere SAP, avere Sistemi... comunque di qualsiasi sistema si tratti. (...) devo dire che su questo le aziende erano entrambe erano abbastanza predisposte. (HR Manager, intervista n° 15)

La dematerializzazione dei documenti diciamo che in molti casi era già abbastanza diffusa e ho... già abbastanza diffusa con il... diciamo... l'implementazione del nuovo gestionale è stato tutto più facile (...). L'implementazione del nuovo gestionale in parte aveva già avviato questa cosa, quindi meno carta rispetto a quello che si stava facendo prima. (...) la parte di digitalizzazione, implementazione informatica era già stata avviata, quindi fortunatamente è stata completata durante la parte di pandemia. (HR Director, intervista n° 17)

Anche nel **settore dei servizi**, le imprese più grandi si sono fatte trovare - se non più pronte - per lo meno **più predisposte a imboccare la via della digitalizzazione in maniera compiuta.**

La maggior parte delle attività sono già digitalizzate e per quelle ancora manuali il servizio interno di trasporto da azienda a casa ha consentito di svolgere ogni attività. L'azienda ha un sistema gestionale in rete che consentiva già prima della pandemia le attività da remoto. (CFO, intervista n° 5)

per la sede ce la siamo cavati molto bene, nel senso che abbiamo attuato ovviamente tutta la digitalizzazione possibile e immaginabile. (HR Director, intervista n° 16)

noi precedentemente alla pandemia avevano già abilitate tutta una serie di infrastrutture digitali. (...) L'avvento della pandemia, quindi dal punto

di vista digitale non ha scombussolato totalmente, ma neanche in parte, mi viene da dire, la nostra azienda perché era proprio già un processo che noi avevamo sviluppato. (...) Noi non abbiamo dovuto introdurre dei gestionali nuovi, abbiamo sempre lavorato su quelli che erano già preesistenti. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Le grandi imprese del settore bancario e assicurativo, hanno dimostrato un grande impegno in tal senso:

progetti di digitalizzazione dei processi ce ne erano stati già tantissimi nel corso degli anni passati: eliminazione delle stampanti o comunque riduzione del numero delle stampanti e quindi avevamo già una lunga storia diciamo che andava in quella direzione. Ovviamente non era tutto ancora fatto e finito c'erano ancora comunque delle cose che venivano fatte su carta. (Responsabile della funzione di change management, intervista n° 13)

noi in sé eravamo già partiti in quegli anni con un grosso progetto di digitalizzazione degli archivi, tutti gli archivi sono digitali, tutti i documenti sono scannerizzati, non ci sono più documenti fisici, stiamo eliminando tutti gli armadi nei palazzi. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Per l'impresa di prodotti veterinari, che è di medie dimensioni, il COVID-19 non ha modificato le strategie aziendali, se non per la tempistica.

Avevamo già il gestionale e via discorrendo, quindi abbiamo dovuto semplicemente dare accesso a... ai documenti dall'esterno. Quello che stiamo facendo adesso è in realtà cambiare il gestionale che era già previsto prima... di farlo. (...) Sì, sì, [è] un passaggio che comunque, come dicevo prima, era già previsto, l'avremmo fatto a gennaio duemilaven... [si interrompe] si pensava a gennaio 2021 o a gennaio 2022. Poi l'anno scorso quando a marzo è successo quello, a parte che non avevamo ancora la persona che avrebbe gestito il passaggio, ma poi chiaramente è stato immediatamente posticipato di un anno. (General Manager, intervista n° 4)

Invece l'AD della PMI di consulenza e formazione mette in luce un elemento importante riscontrabile anche in altre interviste: è necessario distinguere fra la dematerializzazione dei documenti cartacei e una vera e propria digitalizzazione dei processi lavorativi. L'informatizzazione dei documenti è un primo passo sulla via della transizione digitale. Però la digitalizzazione dei processi comporta un vero e proprio ripensamento dell'organizzazione del lavoro, un aggiornamento delle competenze insediate nelle aziende, degli strumenti utilizzati

per processare le informazioni che comportano una profonda volontà di cambiare e grandi investimenti. Nel caso di questa impresa, questo cambiamento non è configurabile.

lo smart working richiede un ripensamento dei processi lavorativi in due direzioni: informatizzazione del processo produttivo, cioè il processo produttivo non è più separato dallo strumento con cui lo fai. Oggi noi abbiamo bisogno di stampare, fare il pdf, non fare pdf... è un processo produttivo che non può più essere legato alla carta ma neanche alla carta digitalizzata! Cioè... se noi pensiamo che "digitalizzazione" per la maggioranza delle aziende, noi compresi, in parte vuol dire che faccio il pdf, quella non è la digitalizzazione cioè quello non è un processo digitalizzato, il processo digitalizzato parte dall'utilizzo di applicativi specifici che non vuol dire usare pdf: usare pdf è togliere un po' di carta e trasformare il monitor in un pezzo di carta che però non vuol dire digitalizzare un processo produttivo o un processo organizzativo quindi è più profondo (...). Quindi il nostro processo produttivo non è pronto, non era pronto, secondo me non lo è tutt'oggi perché va ripensato dalle fondamenta. (...) però richiede investimenti in tecnologia che non vuol dire comprare computer ma vuol dire acquisire competenze software e quindi acquisire probabilmente all'interno della stessa organizzazione un programmatore in pianta stabile almeno in una fase iniziale, richiede un investimento per quello che ho potuto vedere io nella mia realtà fuori dalla nostra portata economica. (AD, intervista n° 7)

Per le **Pubbliche Amministrazioni**, la pandemia è stata sicuramente un acceleratore di processi. Per certo ha messo a nudo il diverso grado di sviluppo digitale degli Enti, spingendoli a incrementarlo e ad accantonare la consueta resistenza al cambiamento di queste organizzazioni (Minelli e Rebora 2009). Uno degli intervistati riporta proprio su questo:

L'avvento del COVID, come dicono con alcune battute, è stato il vero responsabile della transizione digitale della pubblica amministrazione! Attualmente c'è un qualcosa di vero in questo... (...) ne abbiamo approfittato anche per operazioni anche un po' avventate, ma era il momento di farle sicuramente, ad esempio prendere in mano tutta l'attività amministrativa, tutti i nostri provvedimenti che erano parzialmente digitalizzati, abbiamo deciso nel giro di mesi per renderli tutti in piattaforma digitale. (Direttore generale, intervista n° 21)

Nel caso della PA n° 1, l'intervistato afferma che finalmente l'ente si sia ormai avviato sulla strada della digitalizzazione, lentamente avviata nel 2017.

oggi c'è la percezione che la macchina è partita, ma se voi calcolate che la digitalizzazione in [nome Amministrazione] è nata il 4 dicembre 2017, questa è la data, perché è la data in cui la DID è andata online, cioè i lavoratori potevano dare la loro disponibilità al lavoro online. (...) Poi è chiaro che sono, come dire, ci sono stati, come dire, interventi di smaterializzazione interni. Ma non c'è stata una velocità, un'accelerazione, ecco, diciamo, il lockdown ha accelerato la digitalizzazione all'interno. (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

La PA n° 4 si è trovata in una situazione un po' più favorevole, dato che il processo di digitalizzazione era più sviluppato anche se era lungi dall'essere stato portato a compimento. È stata incentivata la possibilità di richiedere alcuni servizi telematicamente da parte degli utenti.

Il processo di digitalizzazione di alcuni archivi cartacei, propedeutico all'avvio di alcuni progetti sperimentali, era già cominciato prima dell'emergenza sanitaria. Inoltre l'utilizzo di applicativi quali quello del protocollo, che già prevedeva la dematerializzazione di una serie di comunicazioni e documentazioni, intervenivano in un processo già in atto dandogli propulsione per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti. L'emergenza non ha fatto che accelerare la digitalizzazione di alcuni processi ancora in fase primordiale. (...)

[Si è rilevata] un'elevata percentuale di utenti che utilizzano gli strumenti di produttività collaborativa di Google e i software di office automation individuale con uso quotidiano, mentre risulta abbastanza equamente distribuito l'utilizzo di software gestionali di larga diffusione per la gestione informatizzata. (risposte in forma scritta, n° 23)

La PA n° 3 ha colto l'occasione per dare una sferzata, abbandonando il cartaceo a favore del digitale, in molte pratiche d'ufficio e anche in alcuni importanti processi amministrativi:

E anche noi, come ufficio, per esempio, noi avevamo una sorta di doppio binario (ancora... no?), cartaceo e digitale. Nel senso, neanche, appunto, nel salvataggio dei documenti, attestati, materiale didattico, vabbè il materiale didattico... quello non stavamo più già da un po' per esigenze soprattutto

di risparmio di carta avevamo già negli anni... .. E anche gli attestati.... Insomma avevamo già digitalizzato. Però c'era un po' ancora il doppio binario. Alcune cose ancora le stampavano, facevamo il fascicolo cartaceo del corso, un po' in parallelo a quello digitale che c'era ma era meno strutturato. (...)

Eravamo partiti a gennaio con la dematerializzazione degli altri provvedimenti amministrativi, quindi avevamo già dematerializzata la determina, avevamo fatto parte delle deliberazioni di giunta del consiglio che sono i decreti dei consiglieri e ci mancavano effettivamente le liquidazioni. E sulla liquidazione abbiamo usato l'occasione - perché quello era davvero un aspetto critico, per istruire in fretta e furia un processo nuovo, digitalizzato. Però quello è stato effettivamente una esigenza grossa, perché tutti gli uffici avevano poi una fattura da liquidare. Quindi tutti avevano necessità di non rientrare in ufficio e quindi quello: abbiamo cercato di farlo il più in fretta possibile. (...) Per almeno un paio di mesi davvero abbiamo tutti lavorato da casa e non c'era la possibilità neanche di venire in ufficio e in quel momento lì, diciamo, il tema della digitalizzazione è diventato centrale e lì ne abbiamo approfittato anche per operazioni anche un po' avventate, ma era il momento di farle sicuramente, ad esempio prendere in mano tutta l'attività amministrativa, tutti i nostri provvedimenti che erano parzialmente digitalizzati, abbiamo deciso nel giro di mesi per renderli tutti in piattaforma digitale. Ad esempio le liquidazioni: avevamo ancora una parte che era su carta, abbiamo colto l'occasione per dematerializzare completamente il processo di tutti i provvedimenti amministrativi. (Direttore generale, intervista n° 21)

È stato anche adottato un software di protocollazione che sostituisce l'azione umana, seguendo le medesime procedure:

Il primo tema riguarda il tema della protocollazione dei documenti e abbiamo costruito degli applicativi che sono RPA cioè quelli che fanno dell'automazione dei processi per cui si sostituiscono di fatto la persona, riconoscono i file in ingresso, riconoscono attraverso parole chiave dov'è la struttura che a cui è indirizzata, ad esempio una PEC esterna che arriva, che automaticamente fanno protocollazione, propongono uno smistamento. Questa è una automazione, che riproduce l'operatività umana: tant'è vero che, a vederla sullo schermo, si vede proprio che apre le finestre di applicativi che magari ancora non si parlano. Quindi serve anche in questa fase di transizione e

si sostituisce alla persona e si vede che fa esattamente le stesse operazioni.
(Direttore generale, intervista n° 21)

Per la natura dei servizi offerti che sono rivolti a un'utenza particolarmente digitalizzata, la PA maggiormente digitalizzata si è trovata particolarmente avvantaggiata:

[nome ente] di Torino in particolare, ma in generale il sistema delle [nome enti] è un sistema molto digitalizzato, quindi [nome enti], sono enti che già di per sé, avendo peraltro un'azienda in house che gestisce il patrimonio informatico che è [nome ente], allora [nome ente] quindi, sono enti che, dal punto di vista dell'informatizzazione sono comunque molto, molto avanti, perché tutta una serie di pratiche sono già gestite appunto per via telematica; quindi già in condizioni normali gli utenti allo sportello non sono non sono tantissimi, un po' per questo, un po' perché come [nome ente] avevamo già iniziato a lavorare sulla virtualizzazione delle macchine. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

5.5.2 La firma digitale

L'accesso ridotto ai locali aziendali ha fatto sì che venisse implementato con grande determinazione uno strumento il cui uso si sta lentamente ampliando ormai da anni. Si tratta della firma digitale, che attraverso un sistema di crittografie mira a garantire il più possibile l'autenticità del messaggio (garantendo l'identità del mittente), il suo non ripudio (il mittente non può affermare di non averlo inviato) e la sua integrità durante la consegna. Attualmente, questa tecnologia abbina due chiavi crittografiche, una pubblica e una privata, per assicurare le caratteristiche sopra esposte; la chiave privata può essere racchiusa in un oggetto fisico (una smart card, un dispositivo OTP che fornisca password usa-e-getta o una chiavetta usb) o attivata da remoto (ad esempio attraverso una App). La diffusione della firma digitale finora sembrava dipendere sì da alcuni obblighi di legge (infatti è obbligatorio apporla sulle fatture elettroniche emesse a carico degli enti di diritto pubblico) ma, al di fuori di questo, **il suo uso sembra essere riconducibile più a ragioni di comodità che di necessità. Il periodo emergenziale ha fatto invece emergere proprio questo elemento di esigenza spingendo a farvi ricorso.** Per alcune grandi imprese manifatturiere, questa occasione è stata colta:

Dopo (e sempre online) abbiamo introdotto una cosa che sembra banale ma che è importantissima, che è la possibilità dell'utilizzo della firma elettronica che sembra banale sì ma siccome di scartoffie se ne firmavano parecchie (...); in molti casi c'erano firme anche importanti: pensi a tutte le documentazioni sociali di più disparata natura e ai dipendenti ma anche a tutti gli obblighi di legge che come ogni anno abbiamo, no?, e quindi questa è stata una cosa importantissima. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

Per altre, è stato un po' più laborioso, anche se si sono fatti comunque dei passi avanti.

Comunque quello che abbiamo notato, che notano tutte le direzioni, è il fatto che poi bisogna firmare la roba, soprattutto da noi. I documenti in campo aerospaziale devono essere firmati e nessuno aveva la firma digitale. Quindi effettivamente c'era qualcuno che una volta la settimana volendo o non volendo doveva venire qua per portare la carta per essere firmata. Questo sicuramente dal punto di vista organizzativo è stato un problema, per la parte impiegatizia che avrebbe potuto completamente lavorare da casa, perché... oppure [per] determinati pagamenti c'era da portare la carta, i timbri o quant'altro che non li avevamo... Adesso poi chiaramente un gran lavoro è stato fatto. (...) la firma digitale sicuramente loro [il settore finance e la direzione] era uno di quelli che l'avranno poi chiesta. (Talent Lead, intervista n° 11)

Per la multinazionale asiatica dell'automotive, il ricorso pare essere rimasto piuttosto limitato sebbene lo strumento fosse a disposizione:

[Intervistat 1] Le mie colleghe sostenevano che si potesse stare sempre a casa, mai venire qua no [Intervistat* 2 dice ridendo "ma non è vero"] e non era possibile perché banalmente alla fine una lettera d'assunzione devo firmarla e cominciavano a dire "si ma fai la firma digitale", sì ma non siamo organizzati per la firma digitale [Intervistat* 2 dice ridendo: ce l'hai]. (Direttore HR, intervista n° 12)*

Fra le grandi imprese intervistate che operano nei servizi, alcune erano già pienamente operative

*[Domanda] Avevate già la firma digitale, l'avete adottata?
Sì, ce l'avevamo già. (HR Director, intervista n° 16)*

Per parte di questo tipo di aziende, l'utilizzo della firma digitale in precedenza era strettamente legato all'atteggiamento dimostrato da parte dei clienti. La necessità di limitare i contatti fisici ha sicuramente fornito l'opportunità per spingere la diffusione di alcune procedure da remoto su cui le imprese stavano già lavorando.

La firma online, la firma del contratto online, la registrazione alla... alcuni processi hanno subito sicuramente un'accelerazione. (...) Sicuramente la pandemia ha dato uno slancio alla diffusione della digitalizzazione del processo verso molti nuovi clienti e altrettanti lavoratori (vedi assunzione e riconoscimento da remoto, firma on-line, ecc.). (multinazionale europea di intermediazione di lavoro, settore privato, grande impresa, settore servizi alle imprese)

(...) ad esempio le firme: anche qui nel giro di pochissimi giorni tutti i dirigenti o comunque tutte le persone con poteri di firma sono stati dotati di firma certificata, digitale (...); sono stati sviluppati rapidamente o adottati rapidamente processi per permettere di sottoscrivere contratti anche a distanza altrimenti l'attività delle nostre agenzie si sarebbe bloccata perché tipicamente il contatto umano è quello che c'è sempre prima della stipula di una polizza di qualsiasi tipo quindi anche lì i colleghi della direzione commerciale hanno rapidamente avviato una nuova procedura, che non usava le semplificazioni che comunque la normativa forse credo ancora in questo periodo permette di usare, ma che proprio generava dei contratti con, non mi ricordo più esattamente, una specie di conferma via mail insomma, del fatto che il contratto era stato accettato. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Talora i risultati sono stati significativi, in termini di aumento delle pratiche che possono essere autorizzate digitalmente. Nel caso del gruppo bancario, è stata l'occasione per implementare i rogiti online e spingere ancora di più la clientela a familiarizzare e utilizzare questo strumento:

Durante la pandemia sono state implementate pratiche (rogiti) con firma elettronica. Sono state velocizzate alcune questioni che tecnicamente erano già risolte, ma che richiedevano di un avallo normativo e istituzionale, tipo ad esempio, la possibilità di rogitare con firme elettroniche gli atti di mutuo, quindi immediatamente in piena pandemia, dopo tre settimane dalla pandemia, è stato concluso prima l'accordo con l'ordine dei notai e poi ratificato come un regolamento esecutivo e quant'altro, noi a tre settimane

dalla pandemia eravamo in grado di fare gli atti di mutuo: il notaio nel suo ufficio, il cliente nel suo ufficio e il bancario nel suo ufficio e con la firma elettronica, certo se tutti avevano la tecnologia, se tutti.. [ride], ma insomma, con un po' di buona volontà, non era tutto rose e fiori ma riuscivamo a fare gli atti di mutuo a distanza, che insomma, per il panorama italiano è stato abbastanza una novità ecco; su questo si deve aggiungere tutta un'operazione che già era nata nel lontano 2015/2016, adesso non so se qualcuno di voi ha il conto al [nome azienda], di autorizzazione alla firma elettronica da remoto; nel senso che, per la normativa italiana non può essere obbligatorio, ma se un correntista dà la propria disponibilità, ovviamente ha già un contratto di internet banking, può siglare i documenti da remoto, tipico caso delle polizze auto, banche, nuovi investimenti... Prima della pandemia solo un 20/25% della clientela aveva siglato accordi di autorizzazione alla firma elettronica da remoto, durante la pandemia questa percentuale è aumentata e adesso siamo quasi al 70%, insomma, questo dà sì, dà la possibilità al cliente di poter fare le operazioni senza venire in banca e ovviamente al collega di poter fare le turnazioni, di stare a casa, avendo comunque la sua attività lavorativa, la possibilità di lavorare. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Anche nelle pubbliche amministrazioni, sono stati fatti notevoli progressi in merito all'uso della firma digitale. Nel caso seguente, la sua adozione in pandemia è stata frutto di un lavoro portato avanti nel periodo precedente e la cui implementazione era imminente:

Era già partito da... proprio con un corso di formazione che abbiamo fatto nell'autunno 2019. Avevamo iniziato ed è uno di quei corsi che si è interrotto. Quindi facevamo ancora gennaio febbraio, avevamo ancora 2-3 edizioni a fine febbraio che abbiamo interrotto e poi abbiamo riproposto in formazione di stanza sull'applicativo stilo che è il nostro... la nostra procedura interna per la redazione e la firma, l'archiviazione delle determinazioni, degli atti di liquidazione, dei decreti, insomma di tutti gli atti amministrativi. Era proprio partita in quel periodo sia come formazione che come utilizzo. Noi abbiamo iniziato dal 1° gennaio 2020 a usare questo nuovo applicativo, procedura. Un tempismo perfetto. (Direttore generale, intervista n° 21)

Dal punto di vista del rapporto con l'utenza, l'esperienza della PA con il processo di digitalizzazione più avanzato è molto interessante:

noi abbiamo un'utenza da questo punto di vista già molto evoluta, perché diciamo che tutta l'area del [nome settore] è un'area dove le pratiche vengono

svolte telematicamente, cioè, i nostri utenti, intesi come imprenditori, sono tutti utenti che sono già abituati a rapportarsi con strumenti digitali con noi, per cui da questo punto di vista non ci sono stati, appunto, problemi anche per l'utenza; invece, quindi diciamo, essendo il nostro interlocutore privilegiato l'impresa, o comunque il cittadino nella misura in cui comunque fa parte di un'impresa, è chiaro che siamo stati sicuramente molto più agevolati. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

5.5.3 L'offerta di beni e servizi attraverso la rete

La sospensione dell'attività di molti esercizi commerciali a seguito dei decreti emanati dal governo a partire dalla fine di febbraio 2020 potrebbe essere stata l'occasione ideale per consentire alle aziende di rafforzare un rapporto diretto con la clientela, promuovendo la digitalizzazione commerciale.

Tuttavia, poche fra le imprese interpellate hanno fatto menzione dello sviluppo dell'e-commerce; questo è in linea con quanto precedentemente enunciato in relazione al fatto che queste, sul territorio piemontese, faticano a vedere le potenzialità di espandere il campo di azione della propria organizzazione al di là della catena del valore in cui sono tradizionalmente inseriti.

Una delle ditte alimentari intervistate interpreta il mancato investimento e sfruttamento di questo segmento di mercato come un errore veniale; infatti non le ha impedito di ottenere comunque un risultato positivo semplicemente avvalendosi dei canali di vendita abituali.

errori devo dire che non ce ne sono stati di macroscopici, ehm, ci sono state probabilmente delle mancate. . . mmm, un mancato sfruttamento di alcune opportunità, mi, mi. . . vi parlo ad esempio dell'evento online, quindi del business legato al web, che non avevamo mai particolarmente sviluppato e che ci sarebbe tornato utile in questo periodo. Quindi diciamo che c'è stata una sottovalutazione di alcuni. . . investimenti anche informatici, nel passato, che però non ci sono costati, nel senso che ci hanno tolto alcune opportunità, ma non hanno compromesso l'andamento ecco. (Direttore generale, intervista n° 2)

Come si è già visto (“noi abbiamo venduto dei trattori senza che il contadino abbia visto il dealer”, Responsabile globale del segmento agricolo, intervista n° 8),

una delle grandi imprese manifatturiere ha invece colto l'opportunità offerta dalla pandemia per promuovere i servizi di vendita da remoto, sul cui sviluppo aveva investito già da qualche tempo.

L'impresa della GDO ha reagito prontamente, sfruttando l'ottimo momento del mercato e potenziando digitalmente la vendita e servizi connessi ad essa.

Allora, va be', noi siamo molto digitali da sempre, però, anche perché il punto vendita è molto digitalizzato: abbiamo tutta una serie di ordini automatici, di e-commerce, eccetera. Sicuramente quello che abbiamo fatto e che non le ho detto è che abbiamo certamente, nei punti vendita, amplificato tantissimo la spesa online. Quindi, ti prendo e ti porto via, così comodo, quindi, preparavamo la roba e la gente veniva a ritirarla. Questa l'abbiamo intensificata e l'abbiamo aperta sui nuovi punti vendita. Abbiamo anche introdotto e rafforzato l'home delivery su alcuni punti vendita, quindi questo sì. (HR Director, intervista n° 16)

Fra le interviste raccolte, lo sforzo maggiore è stato compiuto dalla multinazionale dell'alimentare che si è trovata, con gli esercizi commerciali al dettaglio chiusi, a dover trovare implementare nuove modalità di distribuzione e vendita dei propri prodotti. Questo riallineamento è stato indicato come il problema più impegnativo che la ditta si è trovata ad affrontare con l'insorgere dell'emergenza sanitaria.

noi ci siamo trovati ad aver chiuso tutti i bar, tutti i punti vendita al pubblico dall'oggi al domani ma ci siamo trovati un consumatore che non ha smesso di [consumare i loro prodotti], anzi ha trovato modi alternativi per acquistar[li e consumarli] comunque a casa, quindi dall'esplosione dell'e-commerce alla gestione del cliente sul retail abbiamo dovuto cambiare anche tutta una nostra dimensione di volumi che non avevamo previsto. (Call Center Senior Representative, intervista n° 9)

I CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

In questo capitolo analizzeremo in particolare come le imprese intervistate hanno affrontato la transizione in termini di organizzazione del lavoro, con particolare attenzione ad alcuni temi trattati nel corso dei colloqui: la regolazione dell'orario di lavoro, le modalità di controllo e di coordinamento.

Come sottolineato in precedenza (*v. supra* par. 2.3.2), proprio dall'abbinamento di innovazione tecnologica e organizzativa scaturirebbe una maggiore produttività aziendale. La possibilità offerta dalle ICTs di introdurre elementi di flessibilità nei rapporti di lavoro ha aperto a soluzioni organizzative ispirate a una maggiore partecipazione dei lavoratori, orientate al lavoro di gruppo, focalizzate al conseguimento di specifici obiettivi e che faciliterebbero nuove declinazioni di luoghi e tempi di lavoro. I percorsi di cambiamento organizzativo richiesti per massimizzare l'utilità del lavoro da remoto comportano però un notevole lavoro di pianificazione e programmazione delle attività lavorative che le aziende possono aver scelto strategicamente di intraprendere o meno. Secondo una ricerca condotta prima dell'arrivo del Coronavirus da Cetrulo e colleghi (2020), la struttura occupazionale italiana risultava ancora molto gerarchica e le imprese erano piuttosto ritrose ad adottare pratiche organizzative improntate alla collaborazione e al lavoro per team.

L'interrogativo cui si cercherà di rispondere è se e in che misura le organizzazioni abbiano attuato un cambiamento organizzativo a seguito del forte incoraggiamento all'uso dello smart working emergenziale.

Nonostante molti intervistati abbiano definito il Coronavirus come un acceleratore di processi, la risposta non è univoca. Ogni organizzazione si è trovata improvvisamente a fronteggiare un momento di crisi e a valutare le proprie opzioni in funzione dei propri obiettivi e delle pregresse strategie aziendali messe in atto. In realtà, come suggerisce uno degli intervistati, *“Come sempre, ogni crisi ha i [suoi] lati positivi, perché in ogni crisi bisogna trovare delle strade da percorrere nuove che ti possono portare dei vantaggi, ci sono sempre. L'importante è*

individuare, e percorrerle." (Dirigente, intervista n° 1¹⁵).

In alcuni casi, ciò ha comportato che la pandemia non sia stata la generatrice di mutamenti organizzativi mentre in altri, dove i cambiamenti erano già stati pianificati, è stata l'occasione di anticiparne l'introduzione; in altri ancora, le imprese si sono mosse in un'ottica di riadattamento continuo, tenendosi vigili e informate e adattando le proprie strategie a seconda delle sollecitazioni esterne ma senza operare dei sostanziali e duraturi cambiamenti organizzativi (Reeves *et al.* 2020).

L'accelerazione dei processi lavorativi è stata variabile a seconda dei settori e delle tipologie di aziende.

La **stretta interconnessione fra transizione digitale e organizzativa** appare in maniera inequivocabile nel corso della pandemia. Il lavoro da remoto sembra potersi esplicare al meglio combinando in modo sapiente l'una e l'altra (Angelici e Profeta 2020). Il dirigente della PA n° 3 sottolinea proprio come sia opportuno affiancare la digitalizzazione dei processi lavorativi a un profondo processo di revisione degli stessi, dedicando tempo e risorse alla loro progettazione e programmazione.

*Quindi abbiamo rivisto le strategie, nel senso che si è accelerato sul versante della digitalizzazione (...), perché poi sappiamo benissimo che la parte tecnica (gli applicativi informatici) possono risolvere una parte del problema, ma il grosso del lavoro in realtà è quello di **costruire dei team**, costruire delle squadre che siano in grado di rivedere i processi interni. Questo avevamo già cominciato a farlo nel 2018. Lo abbiamo approfondito nel 2019 e nel 2020 ci siamo trovati con una **mappatura, ancorché parziale, dei processi, ma sulla quale abbiamo comunque innestato il processo di diciamo... di digitalizzazione in modo più radicale.** (Direttore generale, intervista n° 21)*

Se si vuole creare un'interconnessione fra transizione digitale e organizzativa, il percorso di bilanciamento fra questi due elementi non può prescindere da una mappatura iniziale dei processi, come appena ribadito. Questa mette in condizione le organizzazioni di codificare le modalità di smistamento delle informazioni in entrata di modo che possano essere sviluppati e implementati

¹⁵ Cfr. *supra* par. 4.1.1.

nuovi applicativi che li trattino in maniera automatizzata.

Le dinamiche innescate dalla continua interazione e calibratura fra progresso tecnologico e riorganizzazione delle attività e dei flussi lavorativi sono complesse e sfaccettate, con implicazioni che si riverberano sull'intero processo lavorativo.

6.1 LA RIORGANIZZAZIONE DEGLI ORARI DI LAVORO

L'introduzione della flessibilità spazio-temporale nella relazione di lavoro può avere effetti contraddittori sia sulla produttività che sul benessere delle persone. Da un lato, può facilitare la conciliazione, dall'altro c'è il rischio che le persone non riescano a gestire i confini fra i diversi ambiti, portandoli a lavorare di più (o ad avere perlomeno la percezione di farlo) e, di conseguenza, a innescare conflitti con ricadute sulla *performance* aziendale (cfr. Eurofound e ILO 2017 e, in pandemia, Biron *et al.* 2022).

L'orario di lavoro può essere più o meno rigido o, al contrario, flessibile. Come accennato in precedenza (v. *supra* par. 2.3.2), sistemi rigidi si riscontrano più facilmente nel modello di organizzazione del lavoro taylor-fordista in cui i lavoratori esplicano la propria azione condividendo spazi e tempi di lavoro, rispettando le prescrizioni date in base al rispetto del criterio gerarchico; invece, si possono riscontrare sistemi più flessibili in modelli organizzativi votati a una maggiore adattabilità, dove le persone lavorano in gruppi in cui viene richiesta grande cooperazione, una maggiore autonomia e una forte responsabilizzazione rispetto al conseguimento di obiettivi individuali e collettivi (Dambrin 2004). Questo chiaramente può risultare problematico quanto al controllo della prestazione di lavoro.

Nell'analisi delle interviste raccolte, le imprese sono state raggruppate in base alla tipologia di orario di lavoro adottato (rigido, rigido con elementi di flessibilità o totalmente flessibile) prima e a ridosso dell'evento pandemico (v. tabella 3).

La maggioranza delle aziende ha sostanzialmente mantenuto la medesima modalità di regolazione dell'orario lavorativo prima e dopo le misure volte a ridurre i contatti fisici. Solo un'impresa è passata direttamente a un sistema del tutto flessibile.

Tabella 3: Distribuzione delle imprese intervistate in base alla tipologia di orario di lavoro adottato (rigido o flessibile) prima e dopo la pandemia

	Orario di lavoro	Dopo la pandemia		
		a RIGIDO	a RIGIDO con ELEMENTI DI FLESSIBILITÀ	a TOTALMENTE FLESSIBILE
Prima della pandemia	da RIGIDO	2 imprese dei servizi, 5 manifatture, 1 PA	1 impresa dei servizi, 1 manifattura, 2 PA	1 manifattura
	da RIGIDO con ELEMENTI di FLESSIBILITÀ	-	1 impresa dei servizi, 1 manifattura	-
	da TOTALMENTE FLESSIBILE	-	-	4 imprese dei servizi, 2 manifatture, 1 PA

Nota: Dati non disponibili per le interviste n° 1 e 5

6.1.1 Imprese che hanno conservato un orario rigido

Il primo gruppo che ha **conservato un orario piuttosto rigido** è composto da imprese private, di cui la maggioranza del settore **manifatturiero**, come nel caso seguente:

Noi stessi richiediamo [ai lavoratori di rispettare] l'orario d'ufficio e non è il massimo della flessibilità...e un pochino cozza con lo smart working ma... [fa una faccia perplessa] (Talent Lead, intervista n° 11)

Altri intervistati accennano al fatto che le loro imprese, pur avendo un orario sostanzialmente rigido, in passato si fossero rese disponibili a venire incontro occasionalmente a particolari esigenze avanzate da singoli lavoratori che segnalavano specifiche problematiche come la rottura di un arto o le necessità di cura da prestare a un familiare. In ogni caso si è trattato di episodi circoscritti. Nel seguente stralcio il CFO dell'impresa italiana dell'alimentare si evince come questa decisione in realtà possa proprio sottendere un punto di

vista non orientato a favorire questo tipo di modifica organizzativa, che non sembra essere in linea con il loro modello di organizzazione aziendale:

Allora, ehm... c'era un processo di [flessibilizzazione] per pochissime persone con esigenze specifiche... a richiesta c'è stata la possibilità, ma non abbiamo ricevuto richieste particolari di una cosa permanente, non come le classiche richieste che puoi avere quando sei in orario normale in condizioni normali; c'è stata una diversa visione... (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

In questa categoria troviamo anche un Ente Pubblico, la PA n° 2. L'intervistat* racconta: *“stiamo lavorando da casa esattamente come lavoreremmo se fossimo in ufficio, quindi con lo stesso orario, con gli stessi obblighi, con gli stessi vincoli”* (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, Intervista n° 14).

Alcune imprese hanno continuato ad adottare una regolazione dell'orario piuttosto rigido a seguito della pandemia ma non hanno definito o concordato un vero e proprio orario di lavoro coi propri dipendenti, ritenendo di poter fare affidamento sul fatto che costoro potessero o dovessero essere disponibili in una **fascia oraria indicativa**. Dato che questa di fatto ricalcava l'orario di lavoro abituale, la regolazione dell'orario del lavoro è rimasta sostanzialmente rigida, come in precedenza. Si è chiesto quindi ai lavoratori di essere disponibili secondo le modalità solite e di farlo presente in caso contrario. Si tratta di 3 imprese manifatturiere (di cui 2 di medie dimensioni) e una dei servizi (anch'essa di medie dimensioni). Ecco due esempi:

Ma nella realtà non abbiamo definito un orario preciso. Diciamo che le persone in smart working si gestiscono bene, quindi normalmente tra le 9 e le 18. Diciamo questi sono gli orari dove le persone sono reperibili o comunque se li cerchiamo per qualche motivo, fissiamo delle call, li troviamo disponibili. Poi può anche capitare che succeda che devono spostarsi nell'orario, ma diciamo che normalmente anche i responsabili sanno che stanno in questo range orario. (HR Director, intervista n° 17)

noi davamo per scontato che comunque tra le nove e le sei di sera le persone comunque ci fossero, appunto anche se c'era bisogno, uno mandava una e-mail, mandava un invito e le persone dovevano esserci. (HR Manager, intervista n° 15)

Nello stesso gruppo di imprese, troviamo l'impresa dei profilati plastici, dove già prima della pandemia era prevista un'ora di flessibilità in entrata/uscita. Nel momento in cui i lavoratori e le lavoratrici sono stati lasciati a lavorare da casa, non si è imposto loro di rispettare un preciso orario di lavoro, ritenendo che in questa modalità di lavoro l'importante fosse il rispetto degli obiettivi e delle tasks assegnate, piuttosto che il rispetto dell'orario di lavoro. Però la mancanza di coordinamento e chiarezza per quei ruoli che abitualmente non usufruivano del lavoro agile ha dato adito a delle **incomprensioni**. Pur dichiarandosi indifferente in merito al rispetto dell'orario di lavoro, il datore di lavoro aveva l'aspettativa che i dipendenti fossero disponibili in qualsiasi momento nella fascia oraria abituale.

C'è l'orario flessibile. Ecco però è una flessibilità di un'ora, ecco... non è che uno si faccia... no? (...). Cioè voglio dire, noi non abbiamo un orario dove ognuno "si cucina" l'orario che vuole ma (...) la popolazione impiegatizia lavora sul [turno produttivo] centrale 8-12 e 14-17,18. Ecco, lì hanno un'ora di flessibilità. Quindi non c'è il problema di dover arrivare di corsa a bollare... perché puoi recuperare, ecco. Questo genere di orari non è stato, come dire, imposto in fase di smart working. Uhm perché, come dire, secondo me è stupido imporre un orario quando sei a casa, cioè, non esisteva più il concetto di garantire l'orario: sei a casa e cerchi di fare la tua attività nel senso di output, di quello che devi fare. Poi se inizi alle cinque del mattino perché ti svegli prima e vuoi... libertà su questo. Magari è talmente sciocca la cosa che non ha senso riportarla, ma solo per spiegare alcuni concetti che cercare di esprimerli bene è difficile. Per esempio... può essere... è stupido ma aiuta, no? Cioè telefoni a mezzogiorno a una persona in smart working, non in ferie o in permesso, dici? Senti, ma... e lui, ingenuamente (e questo mi fa dire che non è una cattiva volontà): "No", ti risponde: "Ma, guarda, ho appena cominciato a preparare il sugo della pasta. Chiamami alle tre." Eh, non ci siamo capiti allora: tu sei a casa a la-vo-ra-re [alza il tono della voce e scandisce le sillabe]! Cioè, il sugo della pasta può aspettare. Invece è ovvio, no?, sei a casa e se ti devi preparare il sugo della pasta te lo prepari [tono sarcastico]. (AD e DG, intervista n° 20)

In questa e in altre imprese abbiamo riscontrato che il management imputa comportamenti di tipo opportunistico ai lavoratori quando non si fanno trovare disponibili nell'orario di lavoro.

In particolare, ciò accade in alcune industrie manifatturiere. Una delle spiegazioni addotte dagli intervistati è che, in queste imprese (interviste n° 8, n° 11, n° 17, n° 19, n° 20), il management si trova abitualmente a gestire una popolazione aziendale soggetta a trattamenti economici e condizioni di lavoro differenziate e che vede contrapposti colletti bianchi e colletti blu; proprio questa contrapposizione è fonte di un potenziale conflitto che storicamente la dirigenza si trova a dover gestire. Tale situazione (abituale in periodo pre-COVID-19) ha assunto nuove sfaccettature a seguito della diffusione della malattia. Il fatto di poter concedere di lavorare da casa a parte degli impiegati è stato percepito come un trattamento privilegiato da parte del management in quanto evitava loro di esporsi al rischio di contagio derivante dalla permanenza e dagli spostamenti da e per il luogo di lavoro. Nel momento in cui costoro non hanno dimostrato la massima disponibilità (anche nel rispetto dell'orario di lavoro) il loro comportamento è stato considerato riprovevole e ingrato. La parte operaia infatti, potendo continuare a lavorare, l'ha fatto recandosi nei locali aziendali.

Probabilmente per questo, nel caso della multinazionale italiana dell'automotive, il management è intervenuto in maniera decisa per dimostrare alle maestranze che l'azienda aveva a cuore la loro salute e la loro incolumità e che avrebbe fatto il possibile per tutelarle. Dato che non era possibile far lavorare al sicuro da casa gli operai, la scelta è stata di "mitigare" intervenendo con decisione sul layout aziendale degli stabilimenti, per far sì che i dipendenti sentissero di poter lavorare in condizioni di sicurezza, nel massimo rispetto delle distanze di sicurezza, mettendo a disposizione DPI, gel igienizzante e mettendo in atto ogni misura volta a far diminuire il senso di paura e incertezza determinato dalla situazione contingente.

(...) perché poi cosa succede in un'azienda manifatturiera? Che poi tu hai una popolazione che gode di grande flessibilità e una popolazione che ne gode di molta meno... non per cattiva volontà ma per tipologia di lavoro e quindi questo è rimasto [un problema] aperto. Abbiamo mitigato e vuol dire che, con grande maturità, è stato compreso da tutti, lo abbiamo mitigato cercando di cambiare l'organizzazione del lavoro, dei layout anche in stabilimento. (...) Abbiamo veramente implementato tutti gli aspetti, anche il protocollo di sicurezza, sulla pulizia, sulla sicurezza e quant'altro, quindi abbiamo cercato di dare il messaggio a chiunque... [a quella parte dei dipendenti per i] quali non era possibile lo smart working... è un disagio, dicevo. Del tipo: "eh, guarda, lo smart working tu non lo puoi fare però ti metto nelle

massime condizioni possibili di sicurezza per non avere il benché minimo disagio. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

Altri intervistati hanno sottolineato come si siano prodotti degli effetti perversi dovuti proprio alla difficoltà di rispettare gli orari di lavoro rigidi e alla conseguente **invasione dei tempi privati da parte di quelli lavorativi** (così come riscontrato in letteratura, cfr. Ayyagari et al. 2011, Nam 2013, Popma 2013), durante lo smart working emergenziale. Nel caso seguente si racconta come, durante il lockdown, la mancanza di attenzione e coordinamento abbia fatto sì che la pausa pranzo sia di fatto stata assorbita da riunioni di lavoro:

La pausa pranzo era stata (...) è stata completamente cancellata perché essendo che io ero a casa evidentemente si pensa che chi è casa mangia non si sa bene quando e dove. Per cui avevo call a mezzogiorno, l'una, alle due, le tre, cioè: non va bene! Son sciocchezze... però, qua i tempi... (Talent Lead, intervista n° 11)

In un altro caso, viene sottolineato come sia stato facile lavorare un numero maggiore di ore:

non è tanto quante ore abbiamo dedicato al lavoro (e in alcuni casi sono state tante), nel senso che a volte si è andato oltre l'orario di lavoro. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Proprio nel caso di questa impresa che si occupa di intermediazione di lavoro, il fare affidamento su un orario lavorativo rigido sembra proprio far parte di una politica aziendale che lo valuta più confacente alle proprie esigenze:

il nostro orario è sempre stato 9-18, quindi un orario che era prima della pandemia durante la pandemia e dopo la pandemia. Quindi questo veniva rispettato anche da casa. Sì, non c'è neanche stata l'esigenza di rivedere il nostro orario. Ecco, tendenzialmente, la flessibilità non è un qualcosa che non abbiamo mai sposato ma non tanto perché non crediamo che anche la flessibilità possa essere utilizzata, ma perché, non avendo noi la bollatrice, noi non bolliamo a lavoro. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Allo stesso modo, l'impresa di consulenza e formazione ha adottato una scelta conservativa quanto all'osservanza dell'orario fisso. In questo caso, si è trattato soprattutto di **non stravolgere gli abituali metodi di controllo e coordinamento** che hanno garantito una certa continuità nel modello organizzativo

di gestione del personale, nonostante ci possano essere state delle difficoltà nell'attuarli a distanza. In ogni caso, nel contesto delle strategie aziendali, l'AD ha fatto presente che un vero cambiamento organizzativo era stato escluso dal direttivo, in quanto troppo costoso:

Per noi è stato un "telelavoro", io uso il termine italiano che mi piace di più, quindi un lavoro a distanza ma legato al normale orario di lavoro, alle normali pause e senza una pianificazione per obiettivi (...). L'orario di lavoro è un 9/13, 14/18 con mezz'ora di flessibilità sull'ingresso e sull'uscita e non flessibilità sulla pausa pranzo tanto lei capisce che il nostro orario sarebbe dalle 08:30 alle 13 con mezz'ora di flessibilità sull'ingresso che permette a chi arriva coi mezzi di poter arrivare non in ritardo sul lavoro arrivando alle 9 e la mezz'ora di flessibilità sull'uscita. (AD, intervista n° 7)

6.1.2 Imprese che hanno introdotto elementi di flessibilità pur con un orario rigido

4 sole imprese (2 private e 2 pubbliche) hanno introdotto alcuni elementi di flessibilità nel proprio orario di lavoro. Nel settore privato, la prima è l'impresa metallurgica. Essa è stata l'unica a introdurre una blanda forma di flessibilità oraria proprio dopo il lockdown. Tuttavia questo cambiamento rientra in un più ampio processo di ammodernamento organizzativo che è stato messo in atto con il passaggio di proprietà al gruppo multinazionale. L'insorgere del Coronavirus non sembra esserne stato la causa quanto piuttosto l'occasione per introdurre questa novità, accelerando un processo già in atto.

Ma allora la flessibilità oraria l'ho già, diciamo, incrementata adesso, in questo secondo regolamento, perché comunque, diciamo, di fatto c'erano anche molte persone che hanno difficoltà a vivere... magari, nel senso che... devono far delle visite, devono fare... devono gestire delle situazioni familiari... Diciamo che io ho una situazione un po' spostata: ci sono stabilimenti con tante mamme con figli piccoli, io invece ho la situazione opposta con tanti figli con i genitori vecchi quindi ehm... Di fatto è la stessa esigenza però la condizione è differente, quindi gli orari un po' cambiano e quindi per adesso abbiamo implementato un po' la parte di flessibilità di ingresso e di uscita. (HR e IT Manager, intervista n°19)

L'intervistat* sottolinea inoltre come il personale della manifattura non fosse molto propenso a usufruire di questa flessibilità; le ragioni che adduce sono legate all'età piuttosto avanzata dei lavoratori e all'abitudine maturata nel corso

dei decenni a un orario lavorativo molto rigido che, anche nella parte degli uffici, tende a rispecchiare i ritmi di lavoro del settore produttivo.

Il secondo caso è quello dell'impresa di prodotti veterinari. In questa impresa non è stato possibile controllare l'effettivo svolgimento da casa della prestazione lavorativa. Questo compito è stato affidato ai responsabili di ogni dipendente. Tuttavia, l'orario di lavoro è rimasto lo stesso anche se, a causa dell'implementazione di una divisione del lavoro improntata al raggiungimento di specifiche tasks, il controllo orario è stato di fatto sospeso. Da questo punto di vista, c'è stata grande fiducia verso i dipendenti. D'altra parte, è rimasta un po' di diffidenza legata all'impossibilità di verificare l'effettivo svolgimento di eventuali ore di straordinario. Pertanto è stato deciso di non autorizzarle.

*Abbiamo chiarito fin da subito che c'è un orario di lavoro, che non ci sono straordinari da casa perché da un lato è impossibile controllare, quindi uno dice "io ho fatto tre ore di straordinario oggi" e chi me lo dice, no? Ehm, per cui mentre in ufficio ci sta che uno faccia degli **straordinari**, però' sono autorizzati e tra virgolette controllati, nel senso che la persona fisicamente c'è, da casa non è così, quindi le ore di lavoro sono quelle ehm. . . non c'è un controllo sull'orario, anche perché non. . . a parte che non si potrebbe fare, ma poi diventa anche difficile farlo. Il lavoro è più' a obiettivi, ma è più' che altro gestito dal responsabile di quella risorsa, che sa che quella persona deve fare quel lavoro quel giorno, poi ci mette veramente otto ore o sei ore (General Manager, intervista n° 4)*

Anche nella PA n° 1, la regolamentazione dell'orario di lavoro ha continuato a ricalcare quella del periodo pre-pandemico. Tuttavia, come si evince dal materiale che gli intervistat* hanno reso disponibile, sono stati introdotti degli elementi di flessibilità. Questi vengono considerati connaturati alla modalità di lavoro da remoto e vengono accettati purché rispettino i limiti imposti dalla normativa vigente. Gli intervistat* riferiscono inoltre che l'iniziale richiesta di timbratura online è stata sospesa dopo circa un mese dall'inizio del lockdown.

l'attuazione dello SW non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al personale che farà riferimento al "normale orario di lavoro" (full-time o part-time) tenendo conto delle caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello SW, nel rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione di comparto (Materiale integrativo, intervista n° 3).

Lo stesso si è verificato nella PA n° 3, dove sono stati introdotti elementi di flessibilità nell'orario di lavoro e, lavorando da remoto, la timbratura è stata sospesa. Nel caso di questa amministrazione sono state definite delle specifiche **fasce di disponibilità** in cui i dipendenti potessero essere comunque rintracciati telefonicamente.

Allora durante lo smart working ovviamente non è previsto un orario specifico perché non c'è più una timbratura, diciamo una verifica della presenza in servizio. Abbiamo identificato però delle fasce di disponibilità nelle quali i colleghi si fanno trovare comunque pronti e reperibile al telefono (Direttore generale, intervista n° 21)

Inoltre, per il personale che si recava in ufficio è stata ampliata di mezz'ora (dalle 9 alle 9,30) la fascia di ingresso in sede; questo è stato fatto soprattutto per evitare assembramenti.

6.1.3 *Imprese che hanno mantenuto o ampliato elementi di flessibilità con un orario rigido*

In qualche caso è stato mantenuto un orario rigido con qualche elemento di **flessibilità in entrata/uscita, anche se piuttosto limitata.**

Talora, a seguito della pandemia, questa è stata un po' ampliata in termini di orario ed estesa a una popolazione più ampia; questo è quanto si è verificato in una grande impresa manifatturiera italiana in cui l'esperienza maturata con il lavoro agile che era già una pratica ampiamente diffusa è stata ulteriormente estesa:

il lavoro flessibile: l'entrata al mattino che era stato esteso perché noi avevamo già un orario flessibile che andava dalle 09:00 in cui chiunque poteva entrare quando voleva... poi abbiamo esteso fino alle 09:30 cosa che è stata estremamente gradita e soprattutto per le persone con figli piccoli di età scolastica che li devono accompagnare a scuola insomma... (...) lo abbiamo poi esteso con la pandemia a tutti sostanzialmente... tranne coloro che per la tipologia del lavoro sono un po' più impossibilitati a farlo. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

Anche l'impresa della GDO ha ampliato la propria flessibilità in entrata e in uscita, oltre che ridefinito la durata della pausa pranzo. Anche in questo caso, la pandemia ha dato l'opportunità per apportare queste modifiche che, a detta dell'intervistat*, rimarranno anche in futuro:

[Domanda] Nel momento in cui siete passati in smart, avete tenuto gli stessi orari che fate quando siete in presenza? E nel caso, avete già delle forme di flessibilità oraria, le avete riportate, le avete ampliate, le avete diminuite lavorando da remoto?

Allora, lavorando da remoto sì. Allora, intanto abbiamo accorciato - e questa è andata benissimo, spero che questo non ritornerà mai più come prima -... Noi abbiamo una lunga pausa pranzo di un'ora e mezza (...) che è stata tassativamente abbreviata, accorciata a un'ora e penso che non torneremo mai più come prima e questo è un grande successo, o perlomeno ovviamente per tutti quelli che non sono dirigenti, funzionari, eccetera. Da casa abbiamo dato più flessibilità, cioè abbiamo hmmm... e anche in sede adesso abbiamo più flessibilità per non, come dire, non fare entrare tutti nello stesso momento per evitare i contingentamenti, abbiamo un po' più spalmato l'orario, quindi questo, ha sicuramente accelerato un processo di riduzione della pausa, ma anche di flessibilità dell'orario di lavoro. (...) Quindi anche un ingresso con un orario più ampio, un'uscita con un orario più ampio. (HR Director, intervista n° 16)

6.1.4 Imprese che hanno conservato un orario flessibile

7 aziende hanno invece **mantenuto un orario flessibile**. Si tratta perlopiù di imprese del settore dei **servizi**, sia pubbliche che private. Anche in questo caso, l'adesione a questo modello di regolazione oraria può indicare una vera e propria scelta di campo in favore di uno specifico modello organizzativo che viene ritenuto più adatto alle pratiche lavorative, alle politiche e agli obiettivi aziendali. Questo è sicuramente il caso della multinazionale europea di intermediazione di lavoro che identifica nell'agilità e nell'adattabilità gli strumenti per essere più competitiva:

Noi abbiamo una modalità di lavoro flessibile in entrata e in uscita ed è continuata durante la pandemia. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

L'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori (Valenduc e Vendramin, 2016) che vengono promosse da un orario flessibile si addicono anche a molte delle attività organizzate per progetto che vengono portate avanti dall'impresa del terzo settore; la pandemia ha reso tuttavia difficile proseguire l'erogazione di quei servizi in cui non è stato possibile sostituire in maniera efficace l'interazione faccia a faccia con una a distanza e che pertanto sono stati

sospesi.

Paradigmatico è il caso delle 2 imprese che operano nel settore finanziario-assicurativo. In entrambe queste realtà il lavoro agile era già diffuso, così come un orario di lavoro orientato a una grande flessibilità. Infatti la maggior parte delle attività (eccetto quelle svolte a diretto contatto con il pubblico e che solitamente sono erogate con un orario fisso) possono essere tranquillamente svolte senza uno specifico vincolo di orario. Inoltre, come sottolineato da uno degli intervistati¹⁶, al di là dell'ampia flessibilità registrata dai contratti di lavoro, in questo settore la composizione del personale vede una prevalenza di quadri e dirigenti che, a livello contrattuale, non sono più vincolati al rispetto di un particolare orario di lavoro.

Negli accordi di smart working, già prima di quello COVID avevamo detto che nel periodo di smart working, l'orario si esplica di massima in corrispondenza con il normale orario di lavoro, che è una frase che vuol dire tutto e niente. Bisogna precisare che, nelle aziende finanziarie, ormai più del 60% delle persone sono quadri direttivi e già il contratto del quadro direttivo della finanza non ha un orario di lavoro con le timbrature predeterminate, ma precisa sempre collettivo, di massima, si esplica in funzione delle esigenze nell'ambito in riferimento, non superando le 10 ore al giorno con una media di 7 ore e 30, però è tutto molto, cioè non essendo una fabbrica non abbiamo gli orari, non abbiamo la fobia degli orari ecco, siamo sempre molto sfumati sul tema degli orari. Però questa è una caratteristica di tutti i contratti bancari finanziari e assicurativi. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Tuttavia, nell'altra impresa del settore assicurativo-finanziario, la diffusione della flessibilità di orario si è rivelata più problematica, mettendo allo scoperto come questo cambiamento necessiti di essere supportato da un ripensamento più profondo del processo e dei flussi lavorativi, oltre che delle modalità di coordinamento. Dato che la gestione del tempo ricade sul singolo lavoratore, se costui non ha le adeguate competenze per organizzarsi e trovare dei modi per tenere separato l'ambito lavorativo e quello personale, il rischio di lavorare più ore con ricadute negative in entrambe le sfere è concreto. Questa la testimonianza dell'intervistat* della multinazionale europea di intermediazione di lavoro:

¹⁶ Si tratta del Signal project manager dell'impresa 18.

Anche la flessibilità sugli orari: ci siamo trovati ad avere famiglie da gestire, bambini da gestire, situazioni diverse da gestire... malattie da gestire, situazioni molto difficili da gestire; (...) [se] sapevamo che entro sera dovevamo mandare la pratica X al cliente Y abbiamo sempre cercato in qualche modo di venirne fuori: se non erano le tre, erano le quattro e se non erano le quattro, erano le sette. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°22)

Il tema del **diritto alla disconnessione** e delle modalità con cui garantirlo è importante e diventa ineludibile.

Da accordo sindacale, noi abbiamo che la nostra flessibilità oraria dal lunedì al giovedì e dalle 7 alle 19 questo non vuol dire che bisogna lavorare dalle 7 alle 19 ma fare un... appunto organizzarsi la propria giornata lavorativa in quell'arco temporale, il venerdì che per il settore assicurativo il pomeriggio non è lavorativo, è sempre d'accordo sindacale lo slot temporale va dalle 7 alle 17 quindi e qui cioè una regola che c'era pre-pandemia e che è rimasta anche poi dopo. (...) Certo è che appunto stiamo notando queste agende fittissime di appuntamenti e le persone che comunque cioè se sto sempre in call devo trovare anche dei momenti di produttività che mi devo inserire nell'agenda, come se fosse un appuntamento con me stessa, perché altrimenti non saprei quando farli e questa cosa ce l'hanno tutti quanti, quindi più che altro un tema di diritto alla disconnessione, over work quello che bisogna fronteggiare, anche perché noi in smart working non abbiamo straordinario e quindi chiaramente è arrivata già la domanda del ma io lavorato fino alle 7, fino alle 07:30 questo cosa vuol dire, quindi in realtà la flessibilità oraria è ancora un po' una concezione acerba che dobbiamo ancora maturare bene. (Funzione di change management, intervista n° 13)

La disponibilità a venire incontro alle esigenze dei dipendenti con un orario flessibile è stata talora compensata dalla **richiesta esplicita da parte dell'azienda di rispettare alcune regole per favorire il coordinamento fra colleghi** e non intaccare la produttività. È questo il caso della multinazionale dei derivati del petrolio e della multinazionale asiatica dell'automotive:

Certo ci devono essere delle regole però, perché se certe persone sono disponibili solo due ore alla settimana e il resto non si sa dove siano e gli altri non si riescono a trovare... [non va bene]. (Managing Director, intervista n° 10)

Fra le soluzioni identificate dalle imprese contattate durante il lockdown, c'è quella di introdurre degli **"appuntamenti fissi"** nel corso della settimana (che talora sono la versione online di incontri che di solito avvengono in presenza):

Noi abbiamo delle abitudini che cerchiamo di mantenere tali: ogni lunedì dalle 10 alle 11, così come si faceva in presenza anche adesso. 10-11: Allineamento di dipartimento, tutti collegati, tutti lì. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Un'altra soluzione è stata quella di identificare delle **fasce di compresenza** in cui i lavoratori garantiscano la propria disponibilità. Questa soluzione è stata adottata anche nel caso dell'impresa della GDO (che pur rispetta un orario di lavoro piuttosto rigido) nei confronti delle persone che hanno siglato gli accordi di lavoro agile:

[Domanda] Avete previsto delle fasce di reperibilità? Per dire, dalle nove all'una piuttosto che dalle due alle quattro? E poi magari ci sono degli orari in cui invece puoi lavorare di sera, se si trova...
Assolutamente sì, questo lo abbiamo fatto, lo abbiamo fatto già negli accordi comunque che abbiamo fatto, in modalità semplificata l'abbiamo fatto. Per esempio, nella nostra area ci sono dei momenti dove dobbiamo essere ovviamente tutti reperibili, perché il lavoro deve andare in quella procedura, quindi quello sì. (HR Director, intervista n° 16)

Queste fasce possono anche tenere in conto le necessità di **coordinamento fra stabilimenti** che si trovano in continenti diversi, con fusi orari differenti. Questa l'esperienza della multinazionale italiana dell'automotive:

Per tutti i livelli, per tutti i livelli non solo ma nel nuovo accordo abbiamo messo abbiamo diviso anche le ore della giornata in co-hours e not co-hours: cosa vuol dire? Il dipendente deve garantire quattro ore al giorno che concorda col suo capo in cui deve lavorare in quelle ore, deve poter essere a disposizione dell'azienda e quattro ore che si gestisce come vuole nel senso che in quel fattore lui comunica sempre una volta al mese sullo strumento informatico le le co-hours e le not- co-hours in quelle quattro ore che non anche lui si mette dove vuole magari c'è quello che esce te che ne so dalle 8 alle 10 di sera perché uno che lavora moltissimo con gli Stati Uniti e quindi ha bisogno di quelle ore di mentre non gliene frega niente di lavorare al mattino le prime ore o viceversa chi lavora con l'Asia... ovvio no? (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

La PA n° 4 garantiva e ha garantito a partire dal lockdown ai propri dipendenti una grande flessibilità di orario (dalle 8 alle 19), pur chiedendo di evitare il lavoro notturno e quello nei giorni festivi (che verrebbe diversamente retribuito). Anche in questa realtà, la novità è stata l'introduzione di **fasce di compresenza** (che vengono indicate come "fasce di contattabilità" per distinguerle da quelle di reperibilità) che garantissero di poter contattare il lavoratore e assicurare così l'attività di coordinamento:

Sulla flessibilità allora fin dall'inizio, cioè nello smart working ordinario, è stato previsto un orario di inizio e un orario di fine all'interno del quale il dipendente può svolgere le sue otto ore o comunque il tempo necessario per svolgere le attività concordate per il progetto con il referente ed erano dalle 8 alle 19 con il divieto assoluto di lavorare in orari notturni o lavorare oltre le 19. Il discorso degli straordinari è stato affrontato principalmente durante l'emergenza e devono essere espressamente autorizzati dal dipendente [responsabile: sic]. La fascia di orario durante l'emergenza è rimasta la stessa. Così come anche le fasce di reperibilità: ogni dirigente stipula con il proprio dipendente delle fasce di "contattabilità" perché il concetto di reperibilità ha dato dei problemi essendo che nell'ente pubblico l'istituto della reperibilità esiste a livello contrattuale e dà adito a delle richieste di indennizzo. Quindi abbiamo prontamente cambiato il concetto di reperibilità in contattabilità e non supera quasi mai l'ora o le due ore e possono essere o all'interno della stessa mattinata o pomeriggio oppure uno ha scelto di fare un'ora al mattino e una al pomeriggio, con richiesta al datore di lavoro, quindi dirigente o ai responsabili apicali che gestiscono il legame per conto del datore di lavoro e presidiare e anche quindi loro di concedere la fascia di disconnessione. (Responsabile amministrativa, Intervista n° 23)

Inoltre in questo Ente non è stata esclusa la possibilità di fare degli straordinari in smart working, purché autorizzati dal proprio responsabile.

6.1.5 *Impresa che ha introdotto un orario di lavoro flessibile*

In un solo caso l'evento pandemico ha fatto sì che vi fosse **il passaggio da un orario di lavoro abbastanza rigido a uno molto più flessibile.**

Si tratta della multinazionale asiatica dell'automotive. In realtà il settore HR aziendale stava lavorando già da più di un anno a una serie di misure organizzative per avviare dei progetti di lavoro agile che però, prima della

pandemia, non erano stati valutati positivamente dal direttivo. Con il ricorso massiccio allo smart working emergenziale l'orario è stato reso molto più flessibile (dalle 7 alle 20) e sono state specificate delle regole per assicurare la continuità lavorativa dell'azienda.

però abbiamo detto: se una riunione però è alle diciassette e ho iniziato alle sette del mattino pensando di finire alle 15, poi alle diciassette ti devi presentare, perché non posso pensare che no quella riunione tu non ci sia. Quindi abbiamo esteso l'orario ma abbiamo anche dettato delle regole, le regole perché innanzitutto c'è un'organizzazione del lavoro e dell'ufficio e poi c'è anche l'organizzazione del tuo tempo. (Direttore HR, intervista n° 12)

La bozza dell'accordo individuale che viene proposta ai lavoratori prevede inoltre che il lavoratore comunichi al proprio responsabile l'orario in cui effettuerà l'attività lavorativa e in cui dovrà essere tempestivamente contattabile. Nelle intenzioni del settore HR, le modifiche apportate all'orario di lavoro permarranno anche in seguito.

Anche in questo caso, il passaggio all'orario flessibile si è rivelato un processo che necessita di un certo maturamento sia da parte dei responsabili che dei dipendenti. Il Direttore del settore HR lamentava come non sempre le persone durante il lockdown si premurassero di avvisare nel caso in cui si allontanassero dalla postazione di lavoro (banalmente anche solo per fare la spesa), così come era stato pattuito. Ciò è stato interpretato come un problema organizzativo (di allineamento) che può essere facilmente risolto; tuttavia, come già rimarcato, è innegabile che questi episodi siano in grado di erodere la **fiducia** all'interno di un team di lavoro e non debbano essere presi sotto gamba.

La cosa peggiore è scoprire che chiami una persona alle undici e dice "eh no, sto facendo la spesa". Dico ma... questa non è mancanza di fiducia nel collega, nel collaboratore della responsabilità, è semplicemente un disallineamento organizzativo, che fa sì che tu alle undici hai bisogno di quella persona e quella persona non c'è e tu non riesci a dare il risultato atteso in quel momento no. Quindi, quello che io ho semplicemente chiesto a tutti di fare, l'orario è quello, però se all'interno di quell'orario, ci sono dei momenti in cui ti devi assentare... e uno lo sa! La cosa peggiore è scoprirlo dopo, perché a volte questo può anche creare una diminuzione della fiducia, capite cosa voglio dire, no. Proprio perché non ti vedo, proprio perché non so tu cosa stai facendo in quel momento, ma mi fido di te, ho bisogno di sapere

che se tu, quel giorno, durante quello spazio orario, non ci sei al lavoro, me lo comunichi, ma nessuno ti dirà mai non farlo. Ma è semplicemente una trasparenza che rafforza ancora di più il concetto di fiducia che è alla base. noi abbiamo parlato di lavoro per obiettivi, ma un altro elemento fondante in questo modo di lavorare è la fiducia, io devo avere fiducia in te, proprio perché non ti vedo. No. Io sono convinto che possa funzionare. Ci vuole però buona volontà da entrambe le parti, ecco (Direttore HR, intervista n° 12)

6.2 CONTROLLO E COORDINAMENTO

Come richiamato in precedenza (v. *supra* par. 2.3.2), l'organizzazione del lavoro è lo strumento utilizzato per realizzare gli obiettivi che le imprese si prefiggono. Questa si esplica attraverso diverse funzioni il cui ruolo è essenziale. Fra queste, nei paragrafi successivi andremo a investigare se e come si sono modificate le modalità di controllo (par. 6.2.1) e coordinamento (par. 6.2.2) a seguito dell'esperimento sociale di lavoro da casa di massa realizzato nel 2020-21.

6.2.1 Modalità di controllo e impatto dello smart working

Il controllo è la modalità attraverso cui vengono fatti convergere gli obiettivi dell'organizzazione e quelli degli individui che per essa lavorano. Si prefigge di verificare l'output prodotto (sia esso individuale, di team, aziendale) e, attraverso specifici sistemi di valutazione, consente di attuare interventi correttivi per migliorare la *performance*.

Il lavoro a distanza, facendo venire a mancare la condivisione continuativa dello spazio lavorativo, rischia di rendere inadeguato il controllo orario e quello legato ai processi lavorativi, tipico del taylor-fordismo. L'adozione di modelli più legati ai risultati sembrerebbe risultare più funzionale a questa modalità di lavoro. In questo senso, la definizione, l'attribuzione e la verifica di questi obiettivi assume un ruolo strategico.

Molte delle persone intervistate hanno proprio messo in relazione il lavoro da remoto con nuovi stili di organizzazione del lavoro, improntati a una maggiore autonomia dei dipendenti, al lavoro per gruppi e al controllo per obiettivi. Un intervistat*, esprimendo la propria opinione in merito al fatto che lo smart

working probabilmente permarrà in futuro, sottolinea proprio come questa modalità di controllo diventerà un elemento centrale nella gestione aziendale, così come l'autonomia dei dipendenti e l'investimento sugli strumenti di monitoraggio e valutazione delle prestazioni.

se davvero lo smart working sarà strutturale (e lo sarà perché, come dire, indietro è difficile tornare) e se davvero bisogna (...) porre l'attenzione sull'autonomia del dipendente, sui risultati, no?, quindi superare anche la presenza fisica diventa davvero fondamentale: avere dei cruscotti di monitoraggio che monitorino la performance in itinere, no?, il controllo concomitante¹⁷, cosiddetto. (...) (Direttore generale, intervista n° 21)

Nel periodo pandemico, la decisione di introdurre o meno un controllo per obiettivi all'interno delle imprese e come farlo (quando questo non fosse già operativo) rientra nel quadro delle valutazioni che il management ha dovuto effettuare in merito alla maturità tecnologica e organizzativa aziendale e alla capacità di reagire agli stimoli inaspettati prospettati dal Coronavirus.

Il medesimo intervistat*, parlando del controllo in pandemia, ha paragonato un'organizzazione in smart working emergenziale a **“una nave della nebbia”**, che deve proseguire per forza a navigare ma che, per farlo, *“deve affidarsi alla strumentazione perché (è inutile dire) non si vede nulla.”* (Direttore generale, intervista n° 21). L'elemento messo al centro di questa riflessione è la necessità di avere una serie di strumenti funzionali a questa modalità di lavoro che consentano ai responsabili di superare il momento di spaesamento iniziale dato dal non avere più le persone presenti nella sede di lavoro.

In smart working, non avendo più personale in presenza, s'è subito posto il problema: “Oddio che faccio? Non lo vedo... come lo controllo?”, no? Questo era un po' il tema iniziale a cui magari adesso ci stiamo abituando, nel senso che abbiamo già introiettato e fatto nostre forme di controllo diverse. (...)

Ci è sembrato, almeno inizialmente, davvero inconcepibile il fatto che si potesse lavorare tutti così in massa da casa senza che questo determinasse tutta una serie di problemi che in realtà poi, alla fine non ci sono stati, anzi. (Direttore generale, intervista n° 21)

Un altro elemento ricorrente nelle riflessioni delle aziende è la crescente importanza assunta dai meccanismi fiduciari nelle relazioni fra responsabili e

¹⁷ Il controllo concomitante rientra nel controllo di gestione delle organizzazioni.

subordinati a seguito del ricorso al lavoro da casa.

L'organizzazione del lavoro con gran parte del personale contemporaneamente e - in molti casi - anche continuativamente a casa ha rappresentato una sfida per tutte le imprese interpellate, anche per quelle che non facevano già più ricorso al controllo orario.

Come già accennato (v. *supra* par. 2.3.2), nelle realtà aziendali prese in esame possono in realtà coesistere diversi tipi di orientamento al controllo.

Elaborando le interviste raccolte, le tipologie che emergono sono sostanzialmente tre: le prime due di cui vi è già riscontro in letteratura e una terza, residuale, che emerge proprio dall'analisi del materiale di ricerca. Nello specifico, si tratta di:

1. un controllo realizzato attraverso la **supervisione diretta** (Mintzberg 1983), legato all'orario di lavoro e che è rimasto tale anche in fase emergenziale e che trasla sostanzialmente le modalità tipiche del lavoro in presenza in quello da remoto attraverso soluzioni tecnologicamente mediate; anche a distanza viene verificata la quantità di tempo messa a disposizione dell'azienda da parte del dipendente e non è presente una verifica esplicita degli obiettivi conseguiti;
2. un **controllo per obiettivi** che era già in essere e tale è rimasto e che prevede invece una più precisa definizione delle tasks da assegnare e rende più facile verificare il lavoro svolto (Puranam 2018);
3. **forme di controllo** che potremmo definire **intermedie o di transizione** fra le due precedenti; In questa categoria, vi sono imprese che hanno adottato contemporaneamente entrambe le modalità e altre che hanno avviato un controllo per obiettivi proprio in pandemia.

Nei paragrafi successivi verrà illustrato cosa sia accaduto.

6.2.1.1 *Imprese che hanno continuato ad affidarsi al controllo per supervisione diretta*

Due sono le imprese che hanno mantenuto un controllo orario senza attivarne uno per obiettivi. La prima è l'impresa metallurgica che, a marzo 2020, aveva un grado di innovazione organizzativa molto basso, tale da rendere difficile introdurre lo smart working e, parimenti, nessuna modifica in tema di controllo. Questo è dovuto a una puntuale valutazione della situazione aziendale e anche alla consapevolezza da parte dell'*HR* e *IT manager* di cosa

comporterebbero questi cambiamenti per essere attuati in maniera compiuta (cfr. Vallée e Moreno-Galbis 2010). L'azienda non è stata giudicata matura per tale passo.

[lo] smart working deve fare il paio con tutta una serie di cambiamenti. Lavorare per obiettivi, il lavorare diciamo con i concetti della agility, dell'agile, (...) diciamo una capacità di coordinamento di coordinare il team. i manager ... sembrano delle banalità... ma dalla capacità di dare un feedback, alla capacità di dare degli obiettivi chiari, aspettare tutta una serie di condizioni, sia nei progetti che non, quindi gestire anche la quotidianità da un lato, ma la progettualità, dall'altro, questo secondo me, sono condizioni sine qua non per arrivare allo smart working di una due giornate lavorative che sono assolutamente ottime. (HR Manager e IT Manager, intervista n°19)

La seconda è il gruppo che si occupa di sviluppare il valore dei propri marchi e vendere i propri prodotti di abbigliamento. In questo caso, il tema della **fiducia** nelle persone è centrale. Per anni il fondatore dell'azienda aveva promosso un vero e proprio lavoro per obiettivi, dicendo ai propri dipendenti "io voglio delle risorse *full mind, non full time*". Con questo intendeva che ciò che gli stava a cuore non era il numero o la distribuzione delle ore che le persone lavoravano (e che in realtà era molto elevato) bensì il fatto che le persone dovevano sentire come propria l'azienda, essere ricettive agli stimoli esterni. Gli eredi si sono rivelati più tradizionalisti, concedendo meno fiducia ai dipendenti nel timore che questi potessero avere degli atteggiamenti opportunistici nei loro confronti. Nelle parole dell'intervistat*:

*[Il fondatore diceva:] mentre giri e vai a farti la spesa e vai in un negozio magari ti viene l'ispirazione della collezione, quindi tu ci sei sempre perché è tua quell'azienda, quindi è anche un pezzo tuo, allora la pensi, ti fai venire un'idea, magari stai guardando una cosa e fotografi perché hai visto la pubblicità e mandi l'informazione ai colleghi e questo è ed era molto così, con pochissimi controlli. Entravi, uscivi, facevi quello che volevi, sapevi che lui ti cercava ovunque, comunque qualunque ora del giorno della notte ed era un *do ut des* che funzionava. In realtà **i giovani di adesso, che hanno preso un po' le redini, sono paradossalmente molto più rigidi, cioè hanno paura di essere fregati dalle risorse, che è una cosa che io non riesco a comprendere, un po' dappertutto. quindi c'è un ritorno indietro a preferisco avverti qua dalle otto alle cinque, ma almeno so che sei qua.** (CFO, intervista n°5)*

Una posizione vicina alle precedenti ma più sfumata è quella della PMI di consulenza e formazione. Consapevole del fatto che il cambiamento e l'impegno finanziario richiesto per attuare un vero e proprio controllo per obiettivi non erano alla propria portata, l'organo direttivo dell'impresa già in precedenza aveva valutato che non ci fossero le condizioni per metterlo in atto. Neanche durante la pandemia hanno ritenuto di poterlo fare. Pur non esercitando un vero e proprio controllo orario (neanche in precedenza c'era un sistema di bollatura e l'orario di lavoro era abbastanza rigido), l'azienda non ne ha messo in atto uno sui risultati; quello che è stato fatto è stato di confermare il clima di **fiducia** con i dipendenti.

Per noi è stato un telelavoro, io uso un termine italiano che mi piace di più, quindi un lavoro a distanza ma legato al normale orario di lavoro, alle normali pause e senza una pianificazione per obiettivi quindi assolutamente noi non abbiamo fatto dello smart working né lo stiamo facendo tuttora. (AD, intervista n° 7)

6.2.1.2 *Imprese che hanno mantenuto una modalità di controllo per obiettivi senza adottare quella oraria*

Molte imprese stavano già adottando dei sistemi piuttosto strutturati e consolidati di valutazione degli output basati sulla verifica del conseguimento degli obiettivi. Il momento della pandemia è stato però un vero e proprio banco di prova per affidarsi in maniera esclusiva a questi processi per esercitare una diversa forma di controllo a distanza sui dipendenti. Ciò ha richiesto un certo impegno da parte dei dipendenti:

L'importante è stato focalizzarci non tanto sul cosa fai, dove lo fai (in cucina, in camera, dove capita [ride],..) ma sull'obiettivo. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°22)

Nel caso dell'impresa italiana dell'alimentare, sembra che il cambio di mentalità si sia consolidato:

*non c'è stato nessun tipo di controllo su quello che veniva svolto a casa, se non **sui risultati**, cioè avevi degli obiettivi da raggiungere in ufficio e così anche da raggiungere a casa... bene, male, quando l'hai fatto tu (e sei stato tu a farlo), nel bene e nel male [va bene così]. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)*

Anche per realtà dove il controllo per obiettivi era già molto presente (come nella multinazionale dei derivati del petrolio), il momento dello smart working emergenziale ha rappresentato una sfida; si sono dovuti mettere da parte anche quei residui di controllo per supervisione diretta (Mintzberg 1983) che erano comunque operanti in presenza. L'intervistato sottolinea come il tema della **fiducia** si sia rivelato centrale:

Da casa invece abbiamo dovuto chiaramente fidarci di più delle persone nel senso che chiaramente in azienda puoi esercitare apparentemente un maggiore controllo... comunque visivo, se non altro certe cose... insomma un certo tipo di etichetta, di modo di comportarsi...da casa non puoi, devi per forza fidarti di più delle persone: cosa che abbiamo fatto. E direi che è andata bene, come in tutte le realtà abbiamo persone di cui ci si può fidare di più e di meno... (Managing Director, intervista n° 10)

Anche nella PMI del terzo settore, la parte dei lavoratori che ha potuto continuare a lavorare da remoto era già sostanzialmente abituata a lavorare seguendo dei progetti e a gestirsi in autonomia; anche in questo caso i meccanismi fiduciari hanno svolto un ruolo importante. Per di più, a queste modalità veniva affiancato un controllo in itinere: a lavoratori e lavoratrici era richiesto di compilare una sorta di "diario delle attività" salvandola sull'intranet locale con la funzione di monitorare le attività svolte.

*Noi abbiamo un sistema informativo interno che è legato appunto al server; questo ci permette di tracciare appunto con una persona qual è il percorso che stiamo facendo con lei e appunto... li appuntiamo, diciamo, gli obiettivi che di volta in volta ci diamo, funziona come una sorta di diario, e questo per quanto riguarda diciamo le attività di sportello quindi di servizio più istituzionale. Poi ci sono progetti appunto che sono più o meno temporanei, abbiamo progetti di lunga durata che dureranno, un'annualità, due annualità piuttosto che progetti di durata inferiore. (Educat*e, intervista n° 6)*

Compare in questa categoria anche l'impresa con 2 stabilimenti in chiusura, la multinazionale europea dell'automotive in cui la produzione è cessata fra febbraio e marzo 2020. Il management ha quindi ridotto progressivamente le attività fino a lasciare solo quelle ritenute essenziali, parte delle quali è stata svolta da remoto. Lasciando da parte ogni preoccupazione in merito all'orario di lavoro, si è fatto affidamento principalmente su un controllo per obiettivi, realizzato attraverso un monitoraggio dei processi guidato da supporti

tecnologici; il COVID è arrivato proprio a ridosso di questo momento. In questo stralcio si coglie bene come l'articolazione del lavoro fra le diverse consociate combinata con l'utilizzo di gestionali condivisi (riconducibili al modello di innovazione legato proprio a Industria 4.0) renda quasi automatico lo svolgimento dell'attività lavorativa e affidi proprio ai software il compito di guidarla:

Beh, nel nostro caso la cosa era assolutamente [un controllo] sugli obiettivi, perché a noi serviva che venissero fatte certe cose. E poi, di nuovo... anche lì, in alcuni casi era talmente strutturato il processo, con delle scadenze specifiche che era impossibile sottrarsi, tenendo presente che noi eravamo l'entità italiana di una multinazionale di centodieci mila persone con un 160 stabilimenti del mondo. Quindi tutti gli altri funzionavano, adesso al di là della pandemia, eccetera... però tutti gli altri avevano delle scadenze, per cui il terzo giorno del mese dovevi fare certe cose e questo non lo chiedeva neanche il capo, ce lo chiedeva il sistema. Quindi che queste cose andavano avanti a prescindere. Poi che una lavorasse quindici ore in un giorno e tre ore nell'altro per portare a casa quel risultato lì, poco importava, ecco... fondamentalmente. (HR Manager, intervista n° 15)

In un caso, si fa esplicito riferimento ai KPI, i *Key Performance Indicator* ossia gli indicatori chiave di prestazione, che vengono delineati nel processo di mappatura delle attività lavorative che mira al costante miglioramento dello stesso.

[Domanda] Il controllo che viene esercitato sui dipendenti nella vostra impresa è più legato al tempo di lavoro o agli obiettivi che bisogna conseguire?

Beh noi siamo tutti, abbiamo tutti dei KPI in time delivery... in tutti i processi ci deve essere. Chiaramente gli impiegati vanno più per obiettivi, ma anche magari obiettivi giornalieri, tipo chiudere 10 fatture, magari mandare in pagamento 10 fatture. (...) Nel senso che noi abbiamo già anche il premio di risultato per obiettivi. Noi abbiamo un sistema di miglioramento continuo, per cui ogni cella che più o meno... ogni direzione, direzioni piccole così... ha dei processi chiave, ha una skill, ha una maturity metrics, ha una control tower, cioè un piano rispetto al mese, cioè siamo monitorati e in realtà sono rimasti uguali... poi magari hanno implementati i diversi [punti]. (Talent Lead, intervista n° 11)

6.2.1.3 *Imprese con modalità di controllo intermedie fra un controllo per orario e uno per obiettivi*

Le restanti imprese hanno colto l'opportunità data dal Coronavirus per portare avanti un processo di transizione verso una modalità di controllo orientata ai risultati; questa poteva già essere stata avviata o, addirittura, la si è introdotta *ex novo*.

Passando in rassegna le aziende private, alcune affermano di aver fatto sostanzialmente affidamento solo sul controllo per obiettivi, rinunciando momentaneamente a esercitare un controllo di tipo orario, probabilmente data l'impossibilità di esercitarlo a distanza. Tuttavia **in queste organizzazioni non c'è stato il tempo di mappare e ripensare compiutamente i flussi e i processi organizzativi. È stato delegato ai responsabili il controllo che non è più potuto avvenire per supervisione diretta ma ha lasciato un maggiore spazio di autonomia e di fiducia ai lavoratori e alle lavoratrici.**

Nell'impresa della GDO, alle persone che hanno svolto smart working emergenziale è stato chiesto esplicitamente e per la prima volta di lavorare per obiettivi. Visto che non ci sono stati disservizi e l'attività da remoto è stata proficua, l'intervistat* afferma che, una volta che si tornerà a lavorare in presenza, **le modalità di controllo finalizzate agli obiettivi saranno introdotte anche in presenza.** Si tratta quindi un altro elemento importante, che testimonia di come lo smart working emergenziale abbia contribuito a cambiare la vita aziendale.

Certamente, portare tutto questo in smart working ha focalizzato gli obiettivi ovviamente sui risultati. Perché non ti sto più controllando a che ora inizi, a che ora finisci di lavorare, ma non mi interessa neanche tanto se hai iniziato dieci minuti prima o dieci minuti dopo, fammi... porta avanti il lavoro, finisci il progetto e lavora per obiettivi. Quindi, questo sicuramente ha spostato un po', no?, l'attenzione e il focus sui risultati, no? Cioè abbiamo visto comunque che le persone, anche senza un controllo diretto, sono state comunque responsabili, cioè non è che si è interrotta una catena del valore, o le cose non sono state fatte, (...)

[Domanda] È possibile che nel momento in cui siete tornati a lavorare in presenza, e un pochino si è allentata la rigidità sull'orario, il controllo, che viene esercitato in presenza, sia stato un pochino più

focalizzato anche sugli obiettivi rispetto a prima della pandemia?

Sì, sì, sì, sicuramente. (HR Director, intervista n° 16)

Nel caso dell'impresa di prodotti veterinari, il Coronavirus ha rappresentato l'occasione per mettere da parte il controllo orario e introdurre quello per obiettivi, con il suo portato di potenziale flessibilità:

Il lavoro è più a obiettivi, ma è più che altro gestito dal responsabile di quella risorsa, che sa che quella persona deve fare quel lavoro quel giorno, poi ci mette veramente otto ore o sei ore... [fa lo stesso] (General Manager, intervista n°4)

Il gruppo assicurativo aveva già avviato dei progetti per “dare alle persone un modello attraverso il quale sviluppare meglio la loro managerialità, la capacità di organizzarsi, la responsabilizzazione, al rispetto, ai risultati dati dal capo, quindi passare da una logica di lavoro a tempo, a una logica di lavoro per risultati” (Responsabile della funzione di change management, intervista n° 13). Tuttavia la funzione di Change Management che se ne era occupata aveva incontrato delle resistenze da parte dei responsabili. **La pandemia in questo frangente ha svolto nuovamente la funzione di acceleratore di processi, contribuendo a far superare alcune diffidenze.** Tuttavia, le persone che sono state intervistate sono consapevoli del fatto che il lavoro da fare in futuro sarà ancora molto, soprattutto per quanto concerne la valutazione della performance.

con il fatto di aver fatto sperimentare lo smart working anche a chi non l'aveva fatto (e soprattutto ai capi [rimarca con il tono della voce questo inciso]), ha accelerato quel percorso da controllo a fiducia, il contraltare è che comunque come dicevo dicevamo prima sui sistemi di misurazione e la stessa fiducia che al momento dobbiamo ancora conquistare nel far capire che le persone a distanza sono comunque performanti, dobbiamo trovare solo il modo di come dimostrare che lo sono. (Responsabile della funzione di change management, intervista n° 13)

In altri casi come il precedente, negli interlocutori c'è la consapevolezza che i passi da compiere per portare a compimento questa transizione sono ancora numerosi; alcuni intervistat*, forse per sottolineare la profondità del cambio di mentalità necessario, **contrappongono il concetto di “fiducia” a quello di controllo.**

*Ci basiamo sulla **fiducia**, non sul controllo, che detta così sembra una banalità o sembra uno slogan molto semplice. (...) nei fatti la cultura non è ovviamente ancora tale, in molte situazioni anche in questo caso devo dire che non abbiamo avuto dalla struttura manageriale reazioni negative mentre abbiamo avuto relazioni molto positive dai dipendenti e quindi dovremmo iniziare ad applicarlo. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)*

*Noi non abbiamo un controllo ovviamente orario e neppure ci interessa averlo (...). Noi abbiamo parlato di lavoro per obiettivi, ma un altro elemento fondante in questo modo di lavorare è la **fiducia**, io devo avere fiducia in te, proprio perché non ti vedo. Io sono convinto che possa funzionare. Ci vuole però buona volontà da entrambe le parti, ecco. (Direttore HR, intervista n° 12)*

In 2 casi, in pandemia si è ravvisata una situazione di **coesistenza di un controllo orientato ai risultati e uno più prescrittivo** (talvolta in maniera piuttosto latente).

È il caso dell'impresa nautica che ha colto le opportunità offerte dalla pandemia per portare avanti questo cambiamento su cui il management aveva già cominciato a riflettere. Anche in questo caso, il COVID-19 viene descritto come un acceleratore di processi:

*Allora diciamo che in questo momento ci sono **tutte e due le modalità**. . . Noi stiamo cercando, abbiamo fatto anche un progetto che, dopo l'estate, dovrebbe comunque concludersi prima di essere applicato, proprio per **incentivare e aumentare l'utilizzo di quelli che sono gli obiettivi, quindi per valutare le performance su obiettivi**. Quindi questo lo abbiamo pensato nella realtà. . . lo avevamo già pensato prima della pandemia ma anche perché questo sicuramente è un fattore incentivante a prescindere per le persone, perché si sentono sicuramente molto più motivati se hanno diciamo un obiettivo di gruppo, diciamo, o anche individuale da perseguire. Perché sicuramente possono esserci casistiche di obiettivi di gruppo, diciamo di dipartimento piuttosto che personali. Però in questo momento diciamo che ci sono tutte e due le cose.*

[Domanda] E prima, invece della pandemia c'era solo un controllo di tipo orario?

Sì

Prima della pandemia abbiamo pensato che fosse venuta l'ora di implementare questo sistema per obiettivi. La pandemia però che,

diciamo, ha dato la spinta finale per la decisione che dovevamo prendere. (HR Director, intervista n° 17)

Anche nella manifattura che fa laminati plastici, i due metodi hanno coesistito. Il controllo affidato ai responsabili è rimasto abbastanza stringente anche nel breve frangente in cui si è lavorato da casa. Costoro hanno intensificato i contatti con i lavoratori per limitare il senso di isolamento dei dipendenti e, forse, per rimarcare il proprio ruolo (cfr. Leclercq-Vandelannoitte 2021). Come evidenziato in precedenza (v. *supra* par. 6.1.1), ci sono state delle incomprensioni con i dipendenti in smart working che, nella percezione del management, hanno avuto un atteggiamento opportunistico confermando alla dirigenza la propria valutazione che, in questo contesto aziendale, non si ravvisi l'utilità di sviluppare il lavoro da remoto in futuro:

[Domanda] Mi parlava prima di controllo. Le modalità di controllo che avete voi in sede sono sostanzialmente orarie o affiancate anche un controllo per obiettivi?

Ma entrambe, cioè... voglio dire il controllo orario non è un controllo! Cioè, nel senso, non si giudica la quantità o la qualità del lavoro dalle ore spese sul lavoro, si giudica dall'aver, come dire, processato un tot di ordini mandato avanti, mi lasci banalizzare: le cose che si devono fare. Però è innegabile che in un ambiente di lavoro dove gli uffici tipicamente non sono singoli ma sono ambienti di compresenza di più persone nello stesso ambito, c'è poi una forma di mutuo controllo, no?, cioè questo è che non è che sia voluto... è così (...). Allora, durante lo smart working, non lo so, i responsabili di funzione avevano tutto il personale (immaginatoci l'amministrazione) tutto a casa... cosa facevano? be' continuamente diciamo si chiamava, ma un po' per supportare magari su dei dubbi, ma anche così per creare un senso di dialogo, di presenza pur in remoto. (AD e DG, Intervista n° 20)

Le **4 organizzazioni del settore pubblico** che sono state intervistate hanno tutte cercato di promuovere una valutazione per obiettivi, ognuna tenendo in considerazione la propria situazione tecnologica e organizzativa e rispettando le proprie peculiarità. Ancora una volta, il COVID-19 viene indicato come un acceleratore di processi.

Nel caso della PA n° 2 si è trattato di portare a un grado di sviluppo ulteriore un processo già avviato di identificazione e verifica di obiettivi SMART (Butera 2009 e 2020), con tutte le criticità che questo può comportare. Si sono resi

necessari degli aggiustamenti organizzativi: visto che la scadenza annuale della definizione degli obiettivi era imminente, l'ente ha ritenuto di riaprire i colloqui individuali coi dipendenti per finalizzarli allo svolgimento del lavoro da remoto; in secondo luogo, si è chiesto ai responsabili di attuare un controllo in itinere, tenendo traccia dell'attività svolta sia per organizzare meglio le attività sia per rendere più facile la valutazione delle *performance*:

Ci sono due tipologie di attività: ci sono le pratiche... quindi ci sono i dipendenti che fanno le pratiche e su quella tipologia, diciamo, di dipendenti è stato molto semplice perché [venivano attribuite] tot pratiche al giorno, venivano attribuite tot imprese e tot pratiche al giorno che dovevano essere garantite a distanza; sul restante personale, ovviamente, un discorso di questo genere non si è potuto fare e quindi sul restante personale si è proprio cercato di convertire il lavoro su obiettivi; noi in realtà, come [nome ente] abbiamo già un sistema per cui annualmente vengono attribuiti ai dipendenti degli obiettivi, nel momento in cui ci siamo ritrovati, ecco, questo, diciamo colloquio di assegnazione degli obiettivi viene fatto per i dipendenti entro il trenta marzo di ogni anno; quindi, quando noi ci siamo trovati in smart working, eravamo intorno al 10/15 marzo, molti dipendenti avevano già ceduto i loro obiettivi, noi abbiamo chiesto a tutti i responsabili di riaprire i colloqui laddove fossero già stati fatti e a chi non lo aveva ancora fatto abbiamo ovviamente ricordato che andavano fatti e abbiamo proprio messo l'accento sull'importanza di definire quelle che erano le attività, che attribuiva ai dipendenti di fare in smart working.

Dopodiché noi abbiamo anche chiesto a ciascun responsabile di tenere, in qualche modo, una reportistica di ciò che è nei diversi mesi aveva fatto dai singoli settori, reportistiche che poi in realtà noi come ufficio non abbiamo raccolto, ma lo abbiamo, diciamo, dato come strumento ai responsabili affinché loro stessi potessero, diciamo, direttamente, verificare quelle che erano le attività e i progetti che mano a mano venivano, venivano realizzati; diciamo che quello della, sicuramente, quello della misurazione delle attività smart working è uno dei temi più, diciamo un po' più spinosi, un po' più difficili. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

Nel caso della PA n° 3, da una parte, non si è abbandonata la bollatura. Dall'altra, ci si è trovati di fronte alla necessità di riorganizzare il lavoro in base a una diversa **programmazione**, ad esempio impostando orizzonti temporali più ampi e rivedendo le tipologie di mansioni affidate ai singoli dipendenti. È

interessante notare come proprio la regolazione della forbice temporale in cui alle persone viene richiesto di portare a compimento gli obiettivi sia divenuta cruciale nel portare avanti questo cambiamento; nel caso specifico, la forbice si è allargata: ai lavoratori sono stati proposti obiettivi più ampi, che richiedono più tempo per essere svolti e lasciano loro un maggior margine di manovra.

Però inizialmente questo pareva essere un problema, ma in fin dei conti siamo passati da un debito orario che è rimasto (siamo stati abituati eh... a continuare a timbrare un cartellino...). (...) Però si è dovuto insistere dal punto di vista dei sistemi di misurazione e valutazione della performance, più - diciamo - sugli aspetti relativi al binomio, diciamo, autonomia-risultati... quindi forzare di più l'autonomia delle persone che evidentemente non essendo più in presenza, avevano la necessità di avere degli obiettivi, un po' più di lungo periodo. Quindi non si tratta più ogni mattina di "vieni qua e ti dico cosa devi fare", ... qualche controllo... (Direttore generale, intervista n° 21)

Nel caso della PA n° 4, da un lato c'è stato un grosso impegno di programmazione per definire obiettivi assegnabili valutabili; dall'altro, è rimasta qualche forma di controllo un po' più prescrittivo: vengono segnalati episodi di *micromanagement* (cfr. Leclercq-Vandelannoitte 2021):

il sistema di valutazione e quindi il piano delle performances è presente. (...) ci stiamo lavorando, soprattutto lavorano gli uffici del controllo di gestione e gli uffici di organizzazione dell'ente che sono preposti uno al monitoraggio e alla misurazione dei risultati e l'altro all'assegnazione degli obiettivi. Poi, non per tutti, eh! Perché, andando sui singoli, c'è il dirigente abituato (magari appunto un po' in là negli anni) abituato alla declinazione del coordinamento attraverso la presenza, il vederti, che magari questa situazione l'ha patita. E allora ha introdotto delle misure di pseudo-monitoraggio (o pseudo-controllo ma più di monitoraggio) personalizzando le indicazioni generali che sono state date (...)

Naturalmente le attività sono monitorate attraverso le attività di comunicazione tramite telefono, mail quindi, comunque, i responsabili o i dirigenti sapevano benissimo che il lavoratore era in servizio e le sue attività le svolgeva. (Responsabile amministrativa Servizio Trattamento Giuridico ed Economico del Personale, intervista n° 23)

Nella PA n°1 dopo un mese di lavoro da remoto la timbratura non è più stata richiesta, apparentemente senza sostituirla con una vera e propria organizzazione del lavoro per obiettivi. Mettendo bene in luce l'elemento di

discontinuità rispetto al passato, i termini a cui fa riferimento l'intervistato sono "autogestione" e "autonomia":

*quindi noi timbravano, no? Ma è una roba che è durata un mese. A un certo punto, ehm, noi non abbiamo più timbrato (...). Quindi, come dire, la modalità è stata la modalità di smart working: non più controllata, sostanzialmente, se non sul lavoro che fai. Quindi diciamo che il controllo "tradizionale" non c'è più stato, è stata un'altra modalità a tutti gli effetti. Questa è stata la rivoluzione, sostanzialmente, no? Del cambiamento con... è ovvio che, come dire, il lavoratore è diventato più autonomo, perché ha dovuto autogestirsi sostanzialmente, no? **Ha dovuto autogestirsi, ha voluto gestire il suo lavoro, quindi di conseguenza c'è stata una maggiore autonomia.** (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)*

Fra le altre indicazioni che possono essere tratte dal materiale raccolto, ce ne sono alcune per regolare in maniera più funzionale questa modalità di controllo. Ad esempio, introducendo **momenti intermedi di verifica degli obiettivi** con cui sia più facile sopperire alla mancanza di interazione in presenza. In questo caso, la regolazione della forbice temporale in cui alle persone viene richiesto di portare a compimento i propri compiti si è stretta, proprio per sopperire a quelle di forma verifica approfittando dei momenti informali che la condivisione gli stessi spazi consente (ad esempio, una breve conversazione alla macchinetta del caffè).

Abbiamo anche iniziato a ragionare su questo tema dei nostri sistemi di gestione delle performance: noi lavoriamo su obiettivi che vengono assegnati a tutti i dipendenti white collar, 24.000 dipendenti. Sono obiettivi annuali e sono obiettivi che abbracciano, diciamo, le priorità aziendali e gli obiettivi che ciascuno dei dipendenti col proprio lavoro e la propria area di delega può dare al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ci siamo resi conto che questa tempistica annuale probabilmente non si sposa più o non concilia più le esigenze rispetto a questo tema (...), quindi nell'ambito dello stream stiamo proprio ripensando a questo sistema di valutazione delle performance, quindi assegnazione di obiettivi e check point un pochino più ravvicinati rispetto al conseguimento di questi obiettivi o quanto meno rispetto al progresso verso il raggiungimento degli obiettivi, (...) quello su cui adesso ci dobbiamo concentrare secondo me è proprio la cadenza dell'assegnazione e check o valutazione degli obiettivi quindi è su questo che credo dovremo lavorare. (Responsabile Global Talent Development, intervista n° 8a)

Un elemento chiave che viene sottolineato da più parti riguarda **le competenze** di cui deve essere dotato chi esercita mansioni di coordinamento e controllo; durante la pandemia, alcuni hanno notato che sono mancate o sono state insufficienti per poter correttamente impostare il lavoro in gruppi e lavorare meglio a distanza. Fra questi, l'AD dell'impresa dei profilati plastici:

Ma siamo tutti impreparati a gestire dei team in remoto. (...). Io credo dipenda anche da noi managers che non siamo ancora preparati a gestire dei team in remoto. (AD e DG, Intervista n° 20)

Questo vale anche per il settore pubblico: molto rimane ancora da fare quanto a riorganizzazione del lavoro per gruppi, aumento delle competenze e delle skills dei responsabili in relazione a questo diverso modo di lavoro, prima fra tutte la capacità di programmare su un orizzonte temporale più ampio, fino ad abbracciare addirittura una programmazione di lungo periodo, che si estenda oltre i consueti 2-3 anni. Di nuovo, il fatto che i lavoratori fossero a casa ha facilitato alcuni processi:

si tratta di fissare e quindi aumentare anche le capacità di negoziazione dei dirigenti, della loro capacità, anche di programmazione. Quindi abbiamo dovuto riprendere un po' in mano la formazione... sono dei corsi che stiamo facendo adesso perché il sistema di valutazione ha dovuto sicuramente tenere e maggiormente in considerazione del fatto che si doveva lavorare e si deve lavorare sempre più per gruppi... diciamo che era già anche questa la tendenza. Nel senso che... non ci fosse stata la pandemia... Già era abbastanza evidente che ci si doveva muovere verso un sistema di misurazione delle performance orientato al risultato. E questo ce lo dicevamo sempre. Poi era difficile da realizzare, senza i dipendenti anche questo processo qui ovviamente si è accelerato. (...) (Direttore generale, intervista n° 21)

Come sostenuto da Troilo e Menegotto (2016), per le PA questa è un'ulteriore sfida per valorizzare il proprio patrimonio di competenze, anche al di là della gerarchia.

6.2.2 Il coordinamento del lavoro e le modalità comunicative da remoto

La particolare esperienza vissuta dalle imprese durante il lockdown è l'occasione per far emergere i cambiamenti interscambi nella strutturazione dei rapporti

e delle comunicazioni, portandone alla luce criticità e potenzialità.

È bene ricordare che le modalità di coordinamento e di controllo sono veicolate proprio attraverso la **comunicazione** che è il tessuto connettivo dell'organizzazione. Tale comunicazione in azienda può avere l'attributo dell'autorità. Tuttavia gran parte di essa nelle organizzazioni avviene in modo informale (Albano 2010). A causa di questo, il passaggio a modalità comunicative del tutto o in parte svolte da remoto può essere stato fonte di inadeguatezze e inefficienze. Indipendentemente dalle caratteristiche relative al settore e alla dimensione aziendale, la variabile più importante da sottolineare è il **tipo specifico di processo lavorativo** interessato, che ha reso talora molto difficoltoso un corretto coordinamento a distanza.

L'esempio più eclatante è rappresentato dall'impresa di trasporto di idrocarburi. La parte dell'attività impiegatizia legata al mercato della rete del carburante non ha dato alcun problema visto che è richiesta poca interazione: gli operatori lavorano su zone diverse e sono responsabili della distribuzione sul territorio loro assegnato; i contatti coi colleghi sono piuttosto sporadici. La parte che invece si è rivelata critica è quella legata ai trasporti industriali dove si persegue l'ottimizzazione delle sinergie di traffico fra tutta la flotta dei trasportatori per evitare percorrenze a vuoto. Si tratta di un vero e proprio **centro di coordinamento** (Bruni e Gherardi 2007), in cui il lavoro svolto è l'esito della collaborazione collettiva e in tempo reale fra le persone e fra queste e gli artefatti tecnologici. L'alta frequenza e intensità delle interazioni fra colleghi e fra operatori e autisti necessarie a sviluppare specifici processi lavorativi sembra proprio ricoprire un ruolo potenzialmente problematico nella transizione al lavoro da remoto.

sul trasporto industriale, lì c'è un'interazione vera fra colleghi. E sentire le telefonate che intercorrono fra gli operativi e gli autisti, e le sentono tutti perché si trovano nello stesso ambiente, aiuta tantissimo tutti a lavorare meglio. Perché sono al corrente in tempo reale di cosa sta succedendo. Noi siamo divisi per planning, dove ogni planning ha un certo numero di mezzi e di autisti. Però sono tutti coinvolti nella stessa attività. Di conseguenza la ricerca delle sinergie deve venire, perché le raffinerie possano migliorare il carico, possano essere puntuali nel potere recarsi al carico nel momento di poterlo fare, perché se si arriva due minuti dopo non si carica più. L'azione con i colleghi è importante perché fa sì che se non arriva il mezzo che

gestisco io, arriva il mezzo che gestisce il collega. (Dirigente, intervista n° 1)

Per poter coordinare e svolgere queste attività a distanza e con successo è necessario ripensare come organizzarle. Va tuttavia sottolineato come alcune di queste, attualmente (anche dal punto di vista tecnologico), sono difficilmente replicabili da remoto. Dato che l'azienda di trasporto non ha apportato grossi cambiamenti al proprio modo di lavorare da remoto, l'esito è stato che dopo circa 2 settimane i lavoratori *"hanno deciso di venire a lavorare in ufficio perché era complicatissimo lavorare da casa"* (Dirigente, intervista n° 1).

Un altro esempio in cui il coordinamento si è rivelato particolarmente pesante e poco funzionale è quello occorso nell'impresa di abbigliamento fra i dipendenti che si occupano di creare le nuove collezioni e che quindi devono lavorare **confrontandosi fra loro in relazione a degli oggetti fisici** che, nel periodo pandemico, sono stati consegnati a casa attraverso un servizio di facchinaggio; si tratta di un lavoro creativo che è analiticamente riconducibile al coordinamento per mutuo adattamento (Thompson 1994). Anche costoro sono stati i primi a rientrare in sede non appena è stato possibile, come racconta l'intervistat*:

Chi ha patito di più sono quelli che si occupano di tessuti e di prodotti.

[Intervistatrice 2] *Che quindi lavorano con delle cose fisiche. . .*

Esattamente, devono proprio guardarli, fanno i briefing decidendo se fanno la giacca lunga o corta, hanno la modella che la prova per cui sono quelli che hanno più difficoltà e che viene tenuto a casa il meno possibile. Noi abbiamo spazi molto ampi per cui, a parte il periodo dell'anno scorso di chiusura perché non avevamo il codice ATECO, i primi che sono entrati appena abbiamo aperto sono state quelle risorse. Facendo entrare le risorse operative, che lavorano con qualche cosa di pratico, problemi non ci sono stati. (CFO, intervista n° 5)

Nel caso dell'impresa italiana dell'alimentare, probabilmente sarebbe stato possibile svolgere anche da remoto un'attività (la stesura della relazione semestrale) che richiede di raccogliere ed elaborare velocemente informazioni provenienti da diverse fonti aziendali ma solo se si fossero introdotti appositi cambiamenti organizzativi. Visto che ciò non è accaduto, la soluzione più comoda e semplice è stata di richiamare in sede i lavoratori interessati; come riferisce l'intervistat*:

ho chiesto di nuovo di avere la disponibilità, per motivi tecnici... perché ci avvicinavamo alla [relazione] semestrale quindi io avevo bisogno di avere delle persone un po' più prossime per fargli fare dei lavori e che... era più facile gestire in vicinanza che in smart working. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

Un altro aspetto importantissimo che è emerso riguarda il problema della **disconnessione dal lavoro**. I nostri interlocutori del gruppo assicurativo hanno sottolineato come sia difficile per i lavoratori imparare a gestire il proprio tempo, portandoli così con molta facilità a lavorare più del dovuto.

stiamo notando queste agende fittissime di appuntamenti... (...) è più che altro un tema di diritto alla disconnessione, di overwork quello che bisogna fronteggiare. (Funzione di change management, intervista n° 13)

I mezzi per comunicare da remoto (piattaforme, e-mail, messaggistica, telefono...), per quanto comodi da utilizzare, hanno però evidenziato di avere caratteristiche proprie che non sempre sono state in grado di sostituire l'interazione faccia a faccia. Infatti la qualità della comunicazione a distanza differisce da quella in presenza e, probabilmente, non la si padroneggia ancora a sufficienza.

Un esempio di questa criticità riguarda i **processi legati alla trasmissione della conoscenza** che rischiano di essere particolarmente difficoltosi da realizzare quando realizzati integralmente o per lo più da remoto. Si tratta dell'inserimento lavorativo o della mobilità interna in cui si realizza un cambio di mansioni. L'accompagnamento dei lavoratori è fatto in larga parte di *learning by doing*. L'intervistat* 1 della multinazionale italiana dell'automotive ha progettato un sistema misto per aiutare queste persone a prendere dimestichezza con il lavoro (e con l'ambiente aziendale) che ha sicuramente comportato uno sforzo di ideazione enorme. Si tratta tuttavia di un caso isolato e la cui realizzazione ha richiesto molto lavoro da parte del settore Human Resources.

[nome dell'intervistat 1] e il suo team hanno fatto un lavoro molto importante sull'home boarding dei nuovi dipendenti, perché noi continuiamo ad assumere in maniera molto più digitale anche lì rispetto a prima, ma poi arrivano i dipendenti... Il primo giorno, quando io sono entrato in azienda, avevo un piano di induction dei primi giorni. Cioè: il primo giorno facciamo vedere dov'è il bagno, la mensa, l'ufficio del capo, dove deve bollare, parcheggiare, eccetera eccetera. Adesso c'è un programma che è un mix di*

porzione digitale e un mix di porzione face to face. (Responsabile globale del segmento agricolo, Intervista n° 8a)

Un ulteriore aspetto cruciale da segnalare riguarda la **perdita di informazioni nella comunicazione** (cfr. Dambrin 2004) che sembra inevitabile nel passaggio da lavoro in presenza a lavoro da remoto. Può banalmente essere dovuta a dei fattori tecnici (i.e. cade la linea, l'applicazione si blocca). O alla scarsa dimestichezza con il mezzo da parte dell'interlocutore, sia esso il collaboratore, il cliente o l'utente, e che è tale da rendere difficile la comunicazione. Oppure, come sottolinea l'interlocutore dell'impresa metallurgica, può dar luogo a veri e propri fraintendimenti.

a parte che... da remoto... le mele diventano banane, nove [volte] su dieci [ridono] (...) (HR Manager e l'IT Manager, intervista n°19)

Inoltre, come ben espresso dall'intervistat* della multinazionale europea di intermediazione di lavoro, il flusso comunicativo attuato attraverso i mezzi digitali spesso non è riuscito a essere efficace come nella dinamica in presenza:

molto spesso anche tra di noi ci sono (...) dei punti di non-comunicazione... perché ci sono dei momenti, come nella famosa stanza buia, dove cade l'informazione: capita anche da noi! [arriccia le labbra e allarga le braccia] (Account Manager Key Client Center, intervista n°22).

Una delle soluzioni suggerite per ovviare a questa problematica è stata quella di inviare i messaggi a un numero crescente di destinatari, dando così luogo a un **sovraccarico comunicativo** (Cross *et al.* 2016, Hiltz e Turoff 1985, Rennecker e Godwin 2003). Questo è stato fatto con l'intento di sostituire il passaggio di informazioni che in presenza di solito è snello, fatto in un attimo ad alta voce, da una scrivania o da una stanza all'altra o, addirittura, in situazioni informali come in mensa o davanti alla macchinetta del caffè. Inutile sottolineare come si sia probabilmente riusciti a passare le informazioni a costo di un feroce appesantimento del lavoro. Le e-mail inviate a molti destinatari in "cc", ossia in copia per conoscenza, ne sono un esempio lampante. Le caselle di posta sono state presto subissate di messaggi (e hanno imposto tempi più lunghi rispetto alla comunicazione *de visu* sia per scriverli che per leggerli) ma, come riconosce un intervistat*, hanno avuto un ruolo fondamentale:

mi faccio portavoce di quello che si chiama la "copia conoscenza". Salverà il mondo [ridono]! Fa sicuramente coinvolgere più dipartimenti. Sicuramente

far parte di una grande multinazionale per certi versi può aiutare per altri versi può rallentare perché siamo talmente strutturati ci sono talmente tanti dipartimenti, talmente tanti ruoli dedicati specificamente ad un pezzo del processo che a volte può diventare difficile, no?, comunicare in modo istantaneo e uniforme. Me ne sto rendendo conto adesso che, a lavorare a distanza, avendo contatti con più di dipartimenti a distanza quotidianamente, sicuramente sta aumentando la consapevolezza che ci sono degli aggiustamenti da apportare. Te ne rendi conto anche quando sei in filiale, assolutamente. Però devo dire che la filiale sente talvolta la sede un po' più distante. Questo nuovo modo di lavorare in un qualche modo e condividere sempre più informazioni e diventare sempre anche più strutturati in dipartimenti probabilmente porterà per forza di cose a dove trovare il modo di comunicazione più efficace per non perdersi pezzi. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Da questo stralcio emerge anche un altro elemento da mettere a punto; se la comunicazione fra lavoratori dello stesso team sembra essere tutto sommato abbastanza semplice, quella che intercorre **fra colleghi o dipartimenti con cui si collabora sporadicamente** rischia facilmente di “far cadere delle informazioni”. Si rende necessario quindi un lavoro di tracciatura dei processi di modo che la collaborazione informativa funzioni al meglio; *ça va sans dire*, questo è un processo che, passato finora sotto traccia, è costoso.

Un'altra espressione del sovraccarico comunicativo legata in particolare all'utilizzo delle piattaforme di videoconferenze durante il lockdown è stata proprio la **proliferazione di incontri virtuali** che velocemente hanno saturato le agende; ciò ha comportato di dover rivedere il proprio impiego del tempo, adattandolo ai nuovi media e, come suggerisce il Responsabile della funzione di *change management* del gruppo assicurativo, addirittura a doversi ritagliare degli appositi spazi in agenda per aver tempo di svolgere le proprie mansioni:

mentre prima per parlare con un collega che si trovava in ufficio bastava girare l'angolo o, comunque, andare alla sua scrivania e chiedergli, fargli la domanda... adesso bisogna necessariamente fissare una call (...) e quindi adesso le agende diventano piene anche solo di mini incontri da un quarto d'ora, mezz'ora per poter fare degli allineamenti con i colleghi, senza contare anche il feedback col capo no? perché comunque adesso che siamo tutti in call bisogna strutturare anche dei momenti del genere per i feedback, sia per darli che per riceverli, perché comunque mentre prima ci si vedeva ci si

poteva prendere anche il tempo di un caffè e parlare adesso bisogna proprio metterlo come appuntamento. (...)

Se sto sempre in call devo trovare anche dei momenti di produttività che mi devo inserire nell'agenda, come se fosse un appuntamento con me stessa, perché altrimenti non saprei quando farli (Funzione di change management, intervista n° 13)

Un altro fattore a cui è necessario prestare la dovuta attenzione è l'**interazione blended**, ossia in modalità mista fra persone dello stesso ufficio che lavorano in sede e quelle che invece lavorano da remoto (o in altre sedi, stanze, ...) e che rischiano di non essere adeguatamente informate; inoltre ciò potrebbe portare a sviluppare un senso di isolamento in questi lavoratori.

Il *Talent Lead* della multinazionale aerospaziale racconta la sua esperienza nel proprio ufficio *HR* che è composto da 6 persone di cui una che, al momento dell'intervista, non era ancora rientrata a lavorare in presenza:

io ho notato soltanto che quello che dà più problema è quando hai metà persone dentro e qualcuno fuori [dalla sede aziendale], perché chi è fuori perde completamente. Noi abbiamo avuto un esempio nel nostro ufficio, una persona un po' più anziana di noi che quindi ha deciso di stare sempre a casa. Senza cattiveria, sono state dette delle cose in ufficio... poi non si pensava che quest non c'era. Quindi davamo per scontato [che lo sapesse]; abbiamo detto "scusa l'ha detto quello lì" [e la replica è stata:] 'eh ma non c'ero'. (...)*

Se sono tutti a casa, fai lo zoom e ti parli. Se ne hai un po' in ufficio un po' a casa, quelli a casa si perdono perché quelli in ufficio, chiaramente, continuano la vita normale, il tran tran normale; danno per scontate certe cose che... non è che poi vai a scrivergli la mail, non è che gli telefoni tutte le volte! Quindi, secondo me, un po' di difficoltà c'è stata. (Talent Lead, intervista n° 11)

Un altro elemento proprio delle comunicazioni che avvengono da remoto è la **mancanza dell'elemento informale** tipico di moltissime interazioni che hanno luogo sui luoghi di lavoro e che, pertanto, lavorando a distanza è stato molto difficile sostituire.

L'intervistat* della multinazionale dell'alimentare mette in luce proprio questo punto, mettendo a fuoco come questo fattore sia di particolare importanza in molti processi innovativi:

Diciamo che Teams ci ha aiutato tanto, aver avuto la disponibilità di un tool che ci consente di chattare, vederci, relazionarci in real time ci ha consentito di continuare a intraprendere relazione tra i colleghi. Certo è che nella nostra professione ciò che è mancato di più è stato la condivisione al caffè di progetti, di idee, la nascita di progetti e nuove soluzioni che veramente nascevano intorno a un tavolo fra un caffè, un pranzo, una chiacchierata tra unità aziendali differenti. (Call Center Senior Representative, intervista n° 9)

Un intervistato ritiene che questo sia proprio l'elemento più critico che il lockdown ha portato alla luce e che rischia di avere delle conseguenze anche gravi in termini di risorse per trovare soluzioni creative a problemi emergenti:

la pandemia e questa modalità di comunicazione riduce tantissimo, ehm, la ricerca di soluzioni sulle sfide che ci stanno arrivando. Cioè... ehm, tutto ciò che noi conosciamo, che abbiamo mappato, e che abbiamo organizzato continuerà a funzionare molto bene; tutto ciò che da adesso in poi dovremo creare di nuovo... quindi: riscuotere nuove esigenze di mercato, nuove sfide tecnologiche, nuovi approcci al business, ... sarà molto più complesso. Perché? Perché lo scambio delle idee, lo scambio della vita quotidiana tutti insieme ci mette in condizione di disallineamento l'uno dall'altro, quindi accresce le differenze funzionali... cioè la vita del direttore dello stabilimento, la vita delle persone che sono addette al laboratorio, la vita delle persone dell'amministrazione, erano regolate in qualche modo dalla vita comune di quello stabilimento; l'essere separati ci mette in condizione di vedere ogni lavoro in maniera diversa. E quindi se questo tempo si protrarrà a lungo io vedo una difficoltà di riuscire a creare delle cose comuni. (Direttore generale, intervista n° 2)

In realtà, ciò che si percepisce da remoto è probabilmente un grado di formalità più rigido, meno modulabile rispetto a quello cui si è abituati¹⁸.

Come se non bastasse, l'annullamento delle distanze fisiche può far percepire in modo diverso quelle gerarchiche (cfr. Dambrin 2004, Peruzzi 2021). Il *Managing Director* della multinazionale dei derivati del petrolio sottolinea come le riunioni online (soprattutto quelle con molte persone) rendano i responsabili visivamente e simbolicamente simili al resto dei dipendenti e quindi siano percepiti come più "vicini":

¹⁸ Per approfondire le caratteristiche di questo tipo di interazione vedasi Bailenson 2021

comunque tu in Teams, in Skype o quello che è... tu appari in un box come gli altri, cioè è democratico da questo punto di vista: si è tutti uguali e, rispetto alla situazione dal vivo dove magari ci sono più formalità nei rapporti, nelle relazioni perciò c'è addirittura un avvicinamento. (Managing Director, intervista n° 10)

Il Direttore Finanziario dell'impresa italiana dell'alimentare rimarca, da un lato, come l'interazione da remoto rischia di avere un effetto di spiazzamento sui lavoratori a cui vengono a mancare i soliti punti di riferimento aziendali (Peruzzi 2021, Popma 2013). Dall'altro, sottolinea come si imponga la necessità di imparare a utilizzare questi nuovi strumenti, individuandone pregi e difetti:

Qual è il tema? È che di fronte a delle nuove condizioni o delle situazioni inaspettate, quando sei in ufficio ti alzi e chiedi. Vai a informarti. E tutte le persone, i tuoi punti di riferimento aziendali sono chiari. Quando sei a casa, le persone con il computer... i punti di riferimento diventano un po' meno chiari e c'è necessità di apprendere una nuova metodologia, che sono le riunioni, le videocall, insomma dei momenti di comunicazione diversi rispetto a quelli che erano la macchina del caffè piuttosto che le riunioni che venivano fatte anche a livello informale in azienda. (Direttore generale, intervista n° 2)

Un'altra caratteristica dell'interazione a distanza è quella di essere uno strumento poco efficace nel veicolare **empatia** (Bailenson 2021). Questa è fondamentale in alcune interazioni che hanno implicazioni particolarmente delicate, che hanno bisogno di essere gestite con grande perizia perché possono avere conseguenze importanti e/o facilmente possono scatenare l'emotività degli interlocutori e dare adito a conflitti. Ne sono un esempio i colloqui a quattr'occhi con i propri superiori o con una persona che attraversa un momento di difficoltà; anche le selezioni di lavoro sono una di quelle occasioni in cui è importante cogliere tutti i segnali verbali e non verbali. L'*HR Manager* della multinazionale asiatica dell'automotive che, come molte delle persone con cui si è parlato, si esprime così:

Oggi facciamo le riunioni, tutti molto seri, "dimmi la..." e passo a un'altra. Ecco, ma poi proprio la relazione da chimica dello sguardo, la comunicazione è vedersi e parlarsi, quella non verbale con la telecamera perdi tantissimo. Soprattutto noi che facciamo questo mestiere, pensate a tutto il clima, tutto il sentimento che cogli quando incontri le persone in corridoio, la macchinetta del caffè, andando a mangiare in mensa, degli spazi comuni, le due battute

“come va, no lascia stare, è un momentaccio”. Tutto questo si perde, no, ed è un elemento di ricchezza per noi che gestiamo le persone sicuramente, ma anche per un capo che gestisce il collaboratore, gli manca proprio quel lato di quella sensibilità umana che a volte ti fa cogliere quelle sensazioni che ti permettono di... A volte vorresti dire una cosa ad una persona in difficoltà, non gliela dici perché capisci che quello è il momento di difficoltà, invece dietro lo schermo lo dici perché non sai come la sta vivendo. (Direttore HR, intervista n° 12)

Una situazione simile può essere ravvisata nelle trattative sindacali in cui è centrale proprio l'elemento del conflitto e della sua ricomposizione. Di solito in presenza queste riunioni seguono delle procedure ben definite, quasi dei rituali, che replicate da remoto lasciano del tutto disorientati, mancando i segnali di riferimento abituali.

Per contro, nel corso delle interviste, sono emersi anche elementi positivi.

Fra questi, emerge come il fatto di poter lavorare al di fuori degli uffici apre a tutta una serie di possibilità per **nuove modalità di lavoro** che sono ancora da esplorare, visto che le limitazioni imposte per contenere i contagi non hanno favorito queste sperimentazioni. Un esempio è quello che racconta il Responsabile della funzione di *change management* del gruppo assicurativo. Qui, prima della pandemia, alcuni lavoratori hanno trovato fuori dall'ufficio un luogo più adatto alle proprie attività:

*ho avuto anche dei ragazzi giovani che (...) pur essendo magari single trasferiti a Torino apposta per venire a lavorare qui (e quindi che non avevano nessun bisogno di stare a casa) l'hanno scelto [il lavoro agile] proprio per mettersi alla prova con un modello differente e capitava anche che magari dovendo fare dei lavori di alta concentrazione si trovassero a casa dell'uno dell'altro per farli... (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13)*

Il lockdown ha dato la possibilità a molte imprese di sperimentare in maniera continuativa **nuove forme di collaborazione in forma sincrona e asincrona**, rivelando molte potenzialità proprio dal punto di vista della qualità del lavoro e della sua organizzazione. Come sottolinea l'AD dell'impresa di consulenza e formazione:

si è lavorato anche molto in maniera asincrona quindi condividendo i documenti, lasciando le osservazioni per quelli che non potevano esserci e

che potessero aggiungere i loro pezzi, le loro osservazioni e poi io e [nome collaboratore], (...) Abbiamo sempre tirato poi le somme (...) Abbiamo usato molto le chat; (...). Abbiamo imparato a fare dei diari di bordo. Questo per me era un po' già una cosa che facevo ma (...) ho aumentato di molto il fatto di tracciare con una memoria scritta tutte le fasi, tutte le cose, il punto della riunione, dove si è arrivati così si è fatto lasciare traccia scritta anche delle riunioni fatte di persona (...) perché poi il terzo non c'era ma legge cosa abbiamo lasciato nelle note finali e si può agganciare a, quindi un metodo in più di scrittura. Anche di mettere sempre una premessa con gli obiettivi, una sintesi di cosa si era giunti a fare, di mettere già i documenti della premessa già collegati per cui la premessa è: abbiamo visto questi momenti che sono "qua", "qua" e "qua", abbiamo realizzato i punti a b e c e abbiamo tirato queste conclusioni in modo da permettere agli altri di agganciarsi nel lavoro e di poterlo svolgere. Questa secondo me invece è una cosa estremamente positiva! (...) secondo me si guadagna anche in efficienza. (AD, intervista n° 7)

Vi sono poi dei processi guidati da **un applicativo** che hanno funzionato molto bene; questi software aiutano a rispettare delle precise tempistiche nell'esecuzione dei lavori e li sincronizzano con quelli portati avanti dai colleghi (anche di altre consociate). Questo tipo di sequenze coordinate di eventi, la cui esecuzione diventa slegata dal luogo in cui si lavora ma dipende dalla possibilità di accedere a uno specifico software, non ha minimamente risentito del passaggio al lavoro a distanza. È il caso della multinazionale europea dell'automotive che ha dovuto attivare questa tipologia di lavoro giusto poco prima del periodo di blocco legato all'emergenza a causa dello stop alla produzione:

Ecco, (...) nel momento in cui io sono in ufficio e faccio, accedo a una routine di un processo "x", che lo faccio dall'altra... da casa o che lo faccia in azienda non cambia assolutamente niente e quindi non c'era bisogno di creare una particolare infrastruttura perché già c'erano. (...) se tu hai un processo su cui stai lavorando, che ti obbliga (tra virgolette) a fare certe cose in una certa sequenza, entro una certa data... insomma ti aggiusti secondo me no, anche essendo a casa ti aggiusti. Perché? Perché sai benissimo che le cose che devi fare sono quelle. Se si parla di un percorso diverso, che ne so... che può essere la progettazione di un prodotto, una campagna marketing, eccetera, eccetera eh beh lì la cosa secondo me è un po' diversa (...). (HR Manager, intervista n° 15)

Per di più, come è stato richiamato in precedenza (v. *supra* par. 5.2), le **piattaforme di videoconferenze** sono state uno dei modi (di certo quello che

ha avuto un impatto più dirompente e una diffusione estremamente veloce), insieme alle e-mail, alla messaggistica istantanea e al classico telefono, in cui si è cercato di sopperire all'interazione dal vivo.

Webex, Teams, Skype for business, ... sono stati per molte imprese e molti lavoratori una vera e propria rivelazione. Innanzitutto hanno consentito di mantenere una continuità di rapporto anche visiva con i propri colleghi e superiori, rappresentando un elemento di normalità e di conforto in una situazione disturbante come quella del lockdown.

Quindi, il fatto di annullare le distanze fisiche consente di **risparmiare i tempi necessari a spostarsi** per gli incontri in presenza. Ciò è stato largamente riconosciuto come un innegabile pregio da numerosi intervistati; costoro ritengono che, alla fine di questo tormentato periodo, l'opzione di fare molte riunioni a distanza (sicuramente non tutte) rimarrà.

Ancora, il Direttore Finanziario dell'impresa italiana dell'alimentare rimarca come questa modalità di interazione a distanza, alterando la percezione delle relazioni interpersonali, possa far conoscere meglio e allacciare relazioni più strette con persone che a distanza si frequentano molto più di quanto si sarebbe fatto in presenza.

Un ulteriore elemento che alcuni interlocutori hanno sottolineato è che, con il passare del tempo, si siano affinate alcune competenze come la **concisione e il fatto di andare subito dritti al punto durante le videochiamate**; il *Managing Director* della multinazionale dei derivati del petrolio commenta così:

direi che nel breve è aumentata l'efficienza perché la situazione ha costretto tutti a prioritizzare, a utilizzare il tempo in modo un po più smart per trovare un nuovo modo di coordinarsi e di comunicare nel senso che una cosa è fare una riunione dal vivo in una sala riunioni un'altra è farlo in modo digitale, online dove per poter parlare alzi la manina che viene attivata, parli, poi devi essere conciso perché... insomma... è un modo diverso di interagire, di comunicare e perciò diciamo che siccome (...) c'era una riunione e poi un'altra, è diventato anche più importante essere più concisi, più al punto, articolare meglio le cose per non sforare perché poi c'è un'altra riunione. Non c'erano più tempi morti per poter recuperare che facevano da cuscinetto, perciò di fatto l'efficienza nel breve è aumentata. (Managing Director, intervista n° 10)

I CAMBIAMENTI NELLA CULTURA AZIENDALE

In questo capitolo analizzeremo quale sia stato l'apporto del bagaglio culturale delle imprese nella transizione e implementazione dello smart working in periodo pandemico.

Gli elementi non razionali ricoprono un ruolo essenziale nel plasmare la vita aziendale dato che ispirano le tattiche e le strategie d'impresa, anche orientando i comportamenti dei dipendenti.

Nel primo paragrafo, si tratterà dell'assetto decisionale delle ditte contattate, delineando (quando possibile) gli elementi distintivi della leadership.

Nel secondo paragrafo, si renderà conto del ruolo della formazione nel contesto pandemico, alla luce del ruolo che questa attività ricopre nel contesto aziendale.

7.1 POTERE DECISIONALE, TIPI DI LEADERSHIP E STILI DI MANAGEMENT

Come accennato in precedenza (v. *supra* par. 2.3), i processi decisionali all'interno delle imprese sono influenzati dall'assetto societario. Riprendendo la distinzione elaborata all'interno della teoria dell'agenzia (Catino 2012), si possono distinguere imprese a gestione padronale in cui la proprietà detiene ancora un controllo effettivo sulle scelte aziendali e a gestione manageriale in cui questo è stato delegato a uno o più professionisti. Quindi si cercherà di ricondurre la leadership a un atteggiamento transazionale o trasformativo, riprendendo anche alcuni fattori enunciati nei paragrafi precedenti; tuttavia in alcuni casi si potranno solo evidenziare elementi facenti capo all'uno e contemporaneamente all'altro, fotografando un momento di transizione o, forse, di mera commistione (Bass et al. 2008). Date le molte differenze che contrappongono su questi temi aziende private e pubbliche, verranno trattate separatamente.

Fra le imprese private contattate, circa la metà sono **imprese padronali**.

Per illustrare più chiaramente le differenze fra queste e quelle a gestione manageriale si richiama qui il caso della manifattura venduta nel 2019 dall'imprenditore che l'ha creata a un gruppo multinazionale. Questa impresa si è trovata quindi ad affrontare la transizione a una gestione manageriale proprio durante la crisi pandemica; ciò è stato particolarmente laborioso, anche in considerazione del fatto che il padrone era ancora presente in azienda per sovrintendere al passaggio di consegne. Come racconta l'HR e IT Manager:

Quindi, cosa succede in queste situazioni? Che c'è una fase transitoria, di cambio, quindi un passaggio da impresa basata su un'unica gestione, un unico coordinamento che è l'imprenditore - quindi anche con una propensione al rischio molto diversa - alla transizione verso il management. Diciamo come siamo in questa fase di transizione che si è unita al fatto che comunque c'è un cambio generazionale in corso perché è un'azienda diciamo un po'... con un'età del personale molto elevata... quindi [ci sono molte] persone che stanno... si avvicinano al pensionamento. (HR Manager e l'IT Manager, intervista n°19)

Ciò ha comportato un periodo molto travagliato in cui diversi stili di leadership e valori aziendali si sono sovrapposti; ad esempio giusto prima che venisse dichiarato lo stato di emergenza, la proposta di preparare un *risk assessment* da parte del nuovo management per prevedere delle linee di intervento in caso di eventi imprevisti era stato ridicolizzato e rigettato dall'imprenditore. Nel corso dell'intervista, l'intervistat* ha ben sottolineato la fortissima influenza che la proprietà è in grado di esercitare: *"l'individualismo creato dal padrone regna sovrano"* (HR Manager e l'IT Manager, intervista n°19). La cultura autoritaria (Enriquez 2003) era un elemento che caratterizzava la gestione padronale in questa ditta: il controllo esercitato era molto ampio e, a livello di strategia aziendale, si prediligeva la tradizione piuttosto che l'innovazione, una forte riluttanza a prendersi delle responsabilità da parte dei responsabili, con una leadership di stampo transazionale. L'introduzione di alcune pratiche digitalizzate è stato il primo passo del cambiamento introdotto da parte del management, come racconta l'intervistat*:

Quindi uno dei primi progetti che ho implementato è stato proprio quello di mettere presenze, paghe, cedolini, tutto attraverso dei workflow informatici e utilizzando delle App piuttosto che il cedolino online. Tra l'altro, una cosa che ha spinto tantissimo è stato il COVID, no?, perché c'è stata l'impossibilità di scambiarsi questo cedolino cartaceo che ha fatto sì che il

*passaggio fosse praticamente diretto senza neanche una lamentela [ride].
(HR Manager e l'IT Manager, intervista n°19)*

In questo frangente, la leadership ha utilizzato una modalità almeno in parte trasformazionale, adattandola alle esigenze del personale che ha un'età media piuttosto elevata, aspettandosi una certa resistenza al cambiamento.

Troviamo 4 casi in cui a una gestione padronale si affianca una leadership di tipo più tradizionale, transazionale. Si tratta di 2 manifatture e di 2 società di servizi in cui il ruolo degli imprenditori (o dei loro eredi) risulta ancora forte. L'impresa italiana dell'alimentare opera in un gruppo all'interno del quale sono confluite diverse altre imprese del medesimo settore, ognuna delle quali mantiene una precisa identità e una sua autonomia; il direttore finanziario racconta come questa ditta sia rimasta "basata sulle figure delle proprietà", che rappresentano dei punti di riferimento per i dipendenti; d'altra parte, in tutto il gruppo c'è un forte senso di appartenenza dato che:

parliamo di aziende estremamente radicate sul territorio, noi abbiamo persone che lavorano in questa azienda da tantissimi anni, in grande continuità, da 40 anni, 30, è abbastanza frequente questa. . . questa realtà nelle varie sedi. Quindi stiamo parlando di persone che conoscono molto bene l'azienda e che sono cresciute insieme all'azienda, in maniera molto stabile e continuativa. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

Torna nuovamente il tema di una forza lavoro giunta al termine del proprio percorso lavorativo (Boucekkine e Crifo 2008). Un altro aspetto che emerge è che il management non aveva ritenuto di investire sull'*upskilling* del personale prima della pandemia; per questo il Direttore Finanziario era molto contento dei passi avanti fatti soprattutto grazie all'apporto dei familiari dei dipendenti durante il lockdown: "ma se noi avessimo dovuto affrontare il problema sul luogo di lavoro, cioè istruire le persone ad utilizzare gli strumenti informatici sul lavoro, avremmo avuto un grande problema".

Un elemento che accomuna queste imprese è la consapevolezza del ruolo sociale che ricoprono sul territorio. Un caso emblematico è quello della ditta che produce lavorati e semilavorati in laminato plastico in provincia di Cuneo. Così emerge dalle parole del DG:

Sì, onestamente siamo stati un punto di riferimento, ma è corretto che sia stato così. Anche perché nella comunità di [nome comune], [nome

impresa] è molto importante, quindi deve essere un punto di riferimento. Cioè, l'impresa esiste ovviamente per generare reddito, garantire lavoro eccetera. Ma in certe dimensioni piccole, come dove noi operiamo, c'è anche una responsabilità sociale, onestamente. Quindi tutte le nostre iniziative, come le dicevo, di fatto hanno tutte anticipato poi le disposizioni dei vari dpcm o, proprio perché erano pensate in un'ottica e ripeto, non da solo ma con un comitato con la partecipazione dei lavoratori, in un'ottica di buon senso... del buon padre di famiglia e nulla di più. E questo sì ha creato... Infatti oggi sul territorio si parla spesso sento parlare un po' dell'esempio di [nome azienda] come gestione di questo momento di pandemia nei confronti dei propri lavoratori, ovviamente... (AD e DG, Intervista n° 20)

Si riscontra in questo stralcio una visione paternalistica nei confronti dei dipendenti, in linea con una leadership transazionale. Di questo si trova rispondenza anche in una visione del controllo esercitato di preferenza rimanendo a stretto contatto coi dipendenti, in questo caso cercando di uniformare il più possibile le modalità di trattamento fra *blue* e *white collars*. Nel momento in cui questi ultimi sono stati messi in smart working, è emersa chiara agli occhi del management una generale mancanza di maturità da parte dei *workers from home* e, soprattutto, da parte dei responsabili a gestire questa modalità di lavoro a distanza, rendendola un'esperienza non positiva.

siamo [stati] tutti impreparati a gestire in remoto. Quindi al di là di alcuni episodi legati alla non maturità della persona in smart working... sicuramente il fatto che si capisca lo smart working così come lo abbiamo vissuto: come una perdita di efficacia, di efficienza, eccetera. Io credo dipenda anche da noi managers che non siamo ancora preparati a gestire dei temi in remoto. (AD e DG, Intervista n° 20)

L'elemento del controllo legato alla presenza in sede dei lavoratori, ritorna anche nel caso dell'impresa della GDO:

Poi le devo dire che noi siamo un'azienda padronale, e come dire, il presidio per noi è sempre stato, come dire, rientrando nei valori aziendali. (impresa della GDO, settore privato, grande impresa, settore commercio)

Si può dire lo stesso dell'impresa di abbigliamento in cui si registra un evento curioso; la generazione che ha ereditato la gestione dell'azienda è molto più diffidente nei confronti dei dipendenti rispetto a quanto lo fosse il fondatore anni prima, come racconta l'FCO (v. *supra* par 5.1.1):

In realtà i giovani di adesso, che hanno preso un po' le redini, sono paradossalmente molto più rigidi, cioè hanno paura di essere fregati dalle risorse, che è una cosa che io non riesco a comprendere, un po' dappertutto. quindi c'è un ritorno indietro a preferisco avverti qua dalle otto alle cinque, ma almeno so che sei qua. (CFO, intervista n° 5)

Questa diffidenza, espressione di una visione pessimistica dell'uomo e che richiede che questo venga continuamente indirizzato e ripreso, rende mal visto lo smart working. Infatti esso sottrae almeno in parte alla vista dei responsabili i lavoratori e viene percepito come una pratica che può favorire comportamenti opportunistici. Al contrario, nel caso della multinazionale dell'alimentare, la proprietà ha adottato da anni una leadership trasformazionale molto aperta al cambiamento, orientata a recepire le necessità dei dipendenti e a sostenere il più possibile il loro benessere lavorativo e personale. Dalla conversazione con la responsabile del Call Center spicca un forte senso di identificazione con gli obiettivi aziendali, un grande orgoglio di far parte di questa impresa che ha così a cuore i propri collaboratori e si pregia di essere un vero punto di riferimento a un livello che si estende anche oltre quello locale:

Nella nostra azienda l'umanità è uno dei principi cardine che ci rappresenta, noi abbiamo fatto la festa di Natale a distanza, abbiamo brindato coi colleghi e ci siamo scambiati gli auguri vis à vis, siamo riusciti a portare a termine una convention neanche un mese fa nazionale, il nostro amministratore delegato ci ha parlato e ci ha raccontato tutto ciò che dovevamo sapere per rimanere sereni e tranquilli e continuare a credere in un'azienda che ci dà tanto. Noi non siamo mai stati lasciati soli e abbiamo sempre avuto qualcuno che ci ha raccontato, ci ha spiegato, ci ha tenuto sempre alta la motivazione nel senso di appartenenza dal signor [nome dello storico proprietario] alla famiglia quando ha messo a disposizione 10 milioni di euro per il territorio piemontese, che ha veramente dato a chiunque la possibilità di essere aiutato, noi per primi nelle nostre mansioni quotidiane perché comunque c'era bisogno di supportare anche i fornitori, c'era bisogno non solo di aiutare la parte sanitaria del Piemonte ma anche i nostri fornitori e in questo percorso non siamo mai stati lasciati soli c'è sempre stato una continua relazione e informazione che ci ha permesso di lavorare sereni, il senso d'appartenenza si è sentito ancora di più. (Call Center Senior Representative, intervista n° 9)

È interessante come la notizia di queste iniziative sia stata correttamente veicolata e recepita dai dipendenti, rafforzando il senso di identità aziendale.

Il caso dell'impresa del terzo settore è un altro esempio di leadership trasformazionale in cui prevale un tipo di cultura aziendale cooperativa (Enriquez 2003) in cui si fa molto affidamento sulla fiducia, sulla responsabilizzazione di ogni singolo collaboratore e, in questo caso, volontario. Nel corso della pandemia, questi sono spesso stati lasciati a se stessi e hanno trovato modo di rafforzare i legami fra di loro attraverso nuovi canali di comunicazione informali, cementando il senso di appartenenza fra chi poteva continuare a lavorare e chi non poteva, soprattutto grazie a una chat di WhatsApp. Come ricorda l'Educat*e con cui si è parlato:

*è nato un gruppo WhatsApp che si chiama proprio [nome del gruppo] quindi... no?... per rimanere sempre in contatto anche con chi appunto era costretto a stare a casa e non poteva in alcun modo partecipare. Con appunto i volontari, con appunto gli operatori che, come le spiegavo, erano impossibilitati a svolgere il proprio servizio piuttosto che appunto avevano degli altri vincoli e quindi è nato un gruppo di appunto una cinquantina, una sessantina di persone, con tutti i disagi anche del della cosa essendo 2000 [risata]. Però, no. Io penso che questo abbia rafforzato [il senso di appartenenza] (Educat*e, intervista n° 6)*

Vi sono invece altre ditte padronali in cui in un contesto di leadership transazionale si affacciano elementi trasformazionali. Ciò può essere riscontrato nella multinazionale asiatica dell'automotive in cui, da un lato, l'HR Manager afferma che l'azienda sia più orientata ad adottare "una logica partecipativa, di chiedere come la gente senta quel particolare aspetto della vita aziendale" mentre, dall'altro, che vi fosse un pregiudizio negativo verso lo smart working: "è semplicemente una ritrosia culturale ad aprirsi alle novità, perché si pensava che fossero mode del momento. fossero cose che non funzionavano" (intervista n° 12).

Lo stesso preconcezzo da parte della proprietà viene riportato nella conversazione con l'HR Manager dell'impresa che si occupa di prodotti nautici, accentuando come questo sia ancora più difficile da combattere nelle PMI in cui il ruolo dell'imprenditore è ancora più marcato; è quindi importante

avere all'interno delle persone, dei manager che siano orientati a sviluppare determinate tematiche all'interno dell'azienda, il che però in una piccola media impresa non è sempre così scontato perché l'imprenditore o è particolarmente illuminato e quindi va verso determinate strategie oppure si fa ancora difficoltà. Ma lo dico anche per esperienza personale perché: "ma quand'è che rientrano 'ste persone dallo smart working?": questo è il

mindset... ancora forse un po' ancorato al fatto che se non vedo la persona vuol dire che non sta facendo niente. Quindi secondo me la piccola media impresa la necessità di avere qualche persona, qualche manager che sia, diciamo, orientata verso determinate strategie aziendali, che quindi coinvolga l'imprenditore, lo renda partecipe delle problematiche, magari riesca in qualche modo a cambiare - col tempo chiaramente - alcune dinamiche. (HR Director, intervista n° 17)

Da questo punto di vista, è emblematico il caso dell'impresa di prodotti veterinari. La resistenza inizialmente manifestata dal proprietario è stata abbandonata una volta constatato che lo smart working funzionava; bisogna tuttavia riconoscere come costui sia positivamente orientato al cambiamento e abbia così potuto constatare come:

è stato uno dei grandi pregi della pandemia: cambiare tutta una serie di abiti mentali che prima avevamo tutti e che in realtà non c'è nessun bisogno di avere, tra cui appunto far lavorare le persone nella casa. (General Manager, intervista n° 4)

Le **imprese a gestione manageriale** sono circa la metà di quelle private intervistate e sono per lo più orientate ad adottare uno stile di **leadership trasformazionale**, che favorisce l'innovazione, la condivisione di valori, la proattività dei collaboratori e si adatta bene a ambienti dinamici. Questo modello che promuove la fiducia nel rapporto fra i lavoratori sembra essere particolarmente adatto allo smart working in cui viene a mancare quella forma di controllo legata alla compresenza.

Due sono le aziende in cui questa modalità è sicuramente prevalente.

La prima è l'istituto bancario in cui, all'interno di una cultura aziendale tecnocratica (Enriquez 2003), viene incoraggiato un atteggiamento proattivo da parte dei dipendenti, come testimoniato dalla grande flessibilità spazio-temporale di cui costoro potevano usufruire già prima dell'epidemia. Molta attenzione è ed è stata tributata al benessere dei lavoratori e, anche nel momento del lockdown, la sicurezza è stata un elemento fondante del senso di appartenenza aziendale che, nelle parole del *Signal Project Manager*,

è più che altro giocato sulla protezione assoluta che hai, cioè... "Tu caro dipendente sei, appartieni alla realtà più grande e più sicura che c'è nel paese, per cui qualunque cosa capiti tu sarai al sicuro e starai bene, al

caldo”: questo è il principale, per cui non si spende nemmeno più tanto a grandi campagne, a tanti team building, azioni e quant’altro, adesso queste si fanno eventualmente solo per le campagne commerciali, quindi per la motivazione commerciale, dove allora spingi, ma per l’appartenenza all’azienda generale questo tema di sicurezza e protezione diventa poi il cavallo di battaglia che l’azienda si gioca e che fa sì che dici guarda, basta questa carta qua, io gioco l’asso, non ho bisogno di tenermi il re, la donna e il cavallo, ho una collezione di assi tutti qua e già fa quello no? Per cui questa carta qua è stata giocata fortissimo, cioè guarda: arrivate voi, potete stare a casa, avete la cassa di assistenza, la previdenza, tutto quello che volete e quant’altro, ve ne lavorate da casa cioè, lo stipendio corre fluente per cui l’appartenenza è stata giocata soprattutto sulla sicurezza. Altre grosse leve non sono state usate. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

L’impresa era pronta ad attuare il lavoro a distanza anche con l’inaspettata intensità imposta dalla diffusione del Coronavirus. Come racconta l’intervistat*, fatta eccezione per i lavoratori che non avevano mai sperimentato questa modalità di lavoro (coloro che lavorano allo sportello, a diretto contatto con la clientela),

eravamo nella fortunata situazione che erano tutti dotati di pc portatili e devo dire che, come per magia, immediatamente tutti hanno iniziato a lavorare da casa propria e tutto ha funzionato. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Lo stesso si è verificato nell’azienda che ha chiuso due stabilimenti. Lo stimolo a far sì che il lavoro da remoto funzionasse al meglio era pressante; era uno degli strumenti lasciati ai dipendenti per cercare di mantenere operativa la ditta, rendendola maggiormente appetibili per un nuovo acquirente per l’impresa, che in effetti si è manifestato. Da questo punto di vista, le persone hanno offerto una grande *accountability*, ossia si sono fatte carico dei compiti loro affidati in grande autonomia, con la consapevolezza che la loro risposta avrebbe potuto influenzare il destino aziendale.

Anche nella ditta che si occupa di trasporto, c’è stata una forte offerta di *accountability* fra i lavoratori del centro di coordinamento, che è la realtà aziendale che il Dirigente con cui ci si è confrontati conosce meglio. Questi dipendenti avevano già dimostrato in precedenza di essere molto disponibili a venire incontro alle richieste emerse nel corso della pratica lavorativa; ciò si è

ripetuto proprio durante il lockdown, confermando l'esistenza di un forte senso di appartenenza aziendale:

Faccio presente, che in certi casi abbiamo avuto la situazione in cui sono rimasti in ufficio fino alle 10 di sera per problemi legati alla raffineria. I sistemi della raffineria non funzionavano, erano bloccati tutti i portali per poter fare le prenotazioni, e i ragazzi sono rimasti fino alle 10 di sera per poter permettere il giorno dopo di evadere gli ordini. C'è già questo attaccamento al tipo di lavoro, alla professione. Chi fa questo lavoro, ragiona in questo modo. Ha da gestire delle persone e si sentono responsabilizzate a gestire queste persone. (Dirigente, intervista n° 1)

Questa risposta così pronta ha fatto dire all'intervistato che nel 2020: *“non abbiamo vissuto una crisi ma abbiamo vissuto delle difficoltà”* (Dirigente, intervista n° 1), intendendo con questo che l'organizzazione si è scoperta pronta davanti all'emergenza, ha reagito bene senza dover stravolgere le proprie prerogative.

Non altrettanto ha potuto affermare la PMI di consulenza e formazione sul lavoro. La gestione dell'emergenza, la transizione al lavoro da remoto, l'incremento di lavoro sono state gravose. Inoltre hanno portato alla luce la tensione fra un impianto organizzativo di tipo sostanzialmente tradizionale e l'aspirazione ad adottare modelli di leadership e di organizzazione del lavoro più innovativi e partecipativi. Purtroppo, come si è già detto, questo cambiamento non sembra poter essere supportato da investimenti adeguati e deve quindi essere messo da parte; ciò ha portato ad attuare nel periodo pandemico *“un lavoro a distanza ma legato al normale orario di lavoro, alle normali pause e senza una pianificazione per obiettivi”* (AD, intervista n° 7), più vicino al telelavoro che non allo smart working. L'atteggiamento talora un po' direttivo e protettivo nei confronti dei dipendenti è stato stemperato dall'offerta di fiducia verso di loro e da una comunicazione chiara e diretta sulle strategie e le prospettive aziendali.

Le restanti imprese a gestione manageriale avevano già cominciato a adottare modelli di leadership orientati al *change management*; il momento del lockdown ha fotografato queste imprese in diversi momenti di avanzamento di questi progetti e, per lo più, ha svolto la **funzione di acceleratore**. Per usare una metafora, si potrebbe dire che è stato come togliere improvvisamente a un bambino le rotelle di sostegno della bici e vedere se e come riusciva ad andare avanti da solo.

Il caso più emblematico è quello della multinazionale italiana dell'automotive che ha portato avanti il progetto più avanzato di transizione al lavoro digitale,

in cui c'è stato un importante avvicendamento nel management. Come racconta il responsabile globale del segmento agricolo:

eravamo già in una fase di transizione, fatemi dire, rispetto a modelli culturali perché si era di recente insediato il nuovo amministratore delegato, quindi avevamo iniziato un percorso diciamo di rifocalizzazione della cultura aziendale passando da modelli precedenti, che erano molto orientati alla cultura della competitività, una cultura del staff call, una cultura dell'excellence nell'ambito appunto della competizione con le altre aziende del nostro settore e quindi avevamo in luce già una serie di percorsi volti a orientare un po' uno shift del paradigma di leadership proprio perché c'eravamo resi conto che effettivamente il mondo stava cambiando e i bisogni dei dipendenti stavano cambiando. (Responsabile Global Talent Development, intervista n° 8a)

Il nuovo management ha quindi messo fra le priorità aziendali proprio l'engagement dei dipendenti. La pandemia li ha "spinti a digitalizzare tutti i processi partendo dalla valutazione degli obiettivi" (Responsabile globale del segmento agricolo, intervista n° 8) e ha evidenziato una grande difficoltà da parte delle persone a lavorare in maniera continuativa da casa, organizzando da sé il proprio lavoro.

La medesima fatica nel proporre e portare avanti la transizione si è verificata, anche se in maniera minore, nel gruppo assicurativo; i progetti di lavoro agile che erano stati avviati in precedenza per il 12% della popolazione con l'intenzione di "cambiare il modo di lavorare" e aumentare l'attrattività della società per i nuovi assunti erano stati sì avviati ma senza convinzione da parte del management. Come riferisce il Topic Leader di nuovi modi di lavorare, con la pandemia questo è cambiato: "il fatto di aver fatto sperimentare lo smart working anche a chi non l'aveva fatto e soprattutto ai capi, ha accelerato quel percorso da controllo a fiducia" (Funzione di change management, intervista n° 13), che rientra in un cambio di paradigma manageriale orientato a una maggiore fiducia verso i lavoratori. Si è trattato in effetti di un grosso banco di prova per testare se e quanto questo cambio di paradigma ci fosse stato e funzionasse.

È così che l'Account Manager Key Client Center della multinazionale europea di intermediazione di lavoro ha interpretato quanto accaduto da marzo 2020:

Quello che è cambiato è stato un po' il mindset, no?, il fatto di dover riorganizzare la tipologia di lavoro per cui molti di noi, abituati già allo

smart working... diciamo che il passaggio importante è stato dallo smart working a quello che noi definiamo l'agile working, cioè responsabili che in un qualche modo nella gerarchia che noi abbiamo nella nostra organizzazione hanno comunque rivisto un po' i termini dell'organizzazione del lavoro. L'importante è stato focalizzarci non tanto sul cosa fai, dove lo fai (in cucina, in camera, dove capita [ride] ...) ma l'obiettivo. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Questo passaggio è stato operato all'interno di una cultura aziendale cooperativa, in cui il valore del rapporto umano viene esaltato e che è stato molto svilito dalle limitazioni ai contatti interpersonali imposti a causa del COVID-19.

La stessa difficoltà è stata riscontrata nella multinazionale italiana di intermediazione di lavoro, in cui i responsabili hanno dovuto talora intervenire per affiancare quei lavoratori che si trovavano in una situazione di "disorientamento". Così racconta il *Regional Internal Staff Coordinator*:

sicuramente abbiamo dovuto motivare, quindi utilizzare il concetto di motivazione un po' come collante per realmente continuare ad avere da parte del dipendente la stessa risposta, dal punto di vista professionale. Questo lo dico perché, effettivamente, ci sono stati dei momenti un po' critici e, effettivamente, mi sembra impossibile che non ci fossero. Quindi abbiamo utilizzato un po'... siamo sempre intervenuti sul dipendente, anche proprio i responsabili sono sempre intervenuti per tenere... per anche riallineare in base a quelli che erano gli obiettivi. (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n°24)

Anche nella multinazionale aerospaziale si è fatta fatica a mantenere quel senso di appartenenza aziendale che in precedenza veniva cementato attraverso molte iniziative:

la gita con la bici, e gruppo sportivo la moto, la partita di calcio, interazione cioè una cosa che unisce e così, non si sono più fatte. Sono quegli eventi che, magari con poco, però fanno un grande senso di appartenenza. Facevamo la settimana con il "porto una ragazza di ingegneria" e nell'ambito delle celebrazioni della settimana degli ingegneri essendo che qua sono tutti ingegneri. Saremmo 180.000 dipendenti e 86.000 ingegneri, quindi fanno delle attività ludiche cioè costruiscono i trenini, fanno delle cose un po' anche carine tra di loro, come il "lego contest"... queste cose. E non si è fatto niente quest'anno. Quindi anche questa interazione con i colleghi

stranieri e comunque fa arricchimento culturale, possibilità di vedere altre cose, di vedersi anche negli stabilimenti. Noi abbiamo un programma di rotazione tra gli stabilimenti: non s'è fatto. Chiaro che questo e ce lo portiamo dietro, poi per carità certo che prevale "mi pagano sempre tutti i mesi", "ho ancora il posto di lavoro". (Talent Lead, intervista n° 11)

Nel racconto del *Talent Lead*, la *governance* multinazionale si è molto spesa per continuare ad esprimere una leadership partecipativa e inclusiva con una serie di eventi online in cui rendeva conto della situazione e delle intenzioni aziendali durante la gestione dell'emergenza sanitaria. Tuttavia, questo *mindset* legato al *change management* non sembra aver ancora permeato pienamente i processi lavorativi e, a livello locale, molto rimane ancora da fare.

Come sottolinea il *Managing Director* della multinazionale dei derivati del petrolio, il lavoro per operare un cambio di *mindset* non si improvvisa e la pandemia ha proprio sottolineato questo:

ma se l'organizzazione non è già predisposta con una preparazione mentale... coi nostri valori culturali [indica un pannello appeso al muro su cui sono indicati i valori aziendali e ne legge e commenta alcuni] ... li vedete lì. Perciò, prendi: ownership, fatti carico della cosa, esecuzione focalizzata, lavora sulla fiducia però parlami in modo proattivo, spiegami, condividi i valori culturali fondamentali, il training, la formazione, la comunicazione, ... Gli strumenti per fare le cose [sono] già come dire nel DNA dell'azienda poi di nuovo non tutti sono [pronti]...però questo uno lo fa con tutta la popolazione massivamente, regolarmente. Evidentemente dopo un tot di tempo insomma c'è questo imprinting... poi nel momento in cui c'è stata questa emergenza noi abbiamo potuto far leva su questo essendoci stato anche un'ottima reazione da parte della popolazione in Italia. (...)

Ci vuole già una predisposizione e perciò un approccio strutturato dell'azienda sugli strumenti training, la cultura. Non si può improvvisare. (Managing Director, intervista n° 10)

La guida manageriale con un orientamento trasformatore aveva concesso di godere di una certa flessibilità e di organizzare il lavoro per team e obiettivi. Tuttavia, il fatto di lavorare sempre da casa ha costretto a mettere al centro della relazione di lavoro la fiducia

Da casa invece abbiamo dovuto chiaramente fidarci di più delle persone nel senso che chiaramente in azienda puoi esercitare apparentemente un maggiore controllo comunque visivo, se non altro certe cose insomma un certo tipo di etichetta, di modo di comportarsi...da casa non puoi, devi per forza fidarti di più delle persone cosa che abbiamo fatto e direi che è andata bene, come in tutte le realtà abbiamo persone di cui ci si può fidare di più e di meno, il problema qual è insomma, prima che si riscontri sul lavoro magari passa del tempo rispetto a...però nell'insieme direi che è andata bene però ci siamo dovuti fidare di più. (Managing Director, intervista n° 10)

Un discorso a parte va fatto per le **Pubbliche Amministrazioni**. Le caratteristiche della leadership possono essere diverse e sono uno dei fattori che ne influenzano il grado di autonomia decisionale. A seconda dello specifico assetto di ogni Ente, questa è legata inoltre ad altri elementi quali: il consenso elettorale, la presenza di un organo collegiale cui rispondere, un'investitura di tipo politico, vincoli normativi (Minelli e Rebora 2009).

Negli ultimi anni, la prova davanti a cui si sono trovate le diverse PA è stata di mettere al passo gli Enti per quel che riguarda il cambiamento tecnologico e organizzativo, sfruttando le competenze insediate al loro interno, nel rispetto dei vincoli imposti al settore pubblico dal bilancio e dalle norme. Secondo una ricerca qualitativa, nel fare ciò le PA devono fronteggiare una maggiore inerzia rispetto alle imprese private e riescono a gestire con successo il cambiamento quando canalizzano a proprio vantaggio gli stimoli ambientali esterni o grazie all'impegno di agenti del cambiamento al loro interno (*ibid.*). Quindi ognuno dei 4 Enti interpellati ha cercato di percorrere la via dell'innovazione con tempistiche e ritmi diversi, favorendo alcuni fattori a discapito di altri.

Per quanto concerne la PA n° 2, è stato privilegiato l'adeguamento tecnologico, per rispondere alle necessità di un'utenza con competenze digitali molto avanzate. Molte ritrosie sono state manifestate da parte dell'Organo collegiale che governa l'Ente in merito a cambiamenti organizzativi che comportino di dare maggiore fiducia ai dipendenti. Nel 2020, l'avvio della sperimentazione del lavoro agile non era più procrastinabile e l'Ente si accingeva ad attuarla. Una ulteriore fonte di preoccupazione è stata di dover fronteggiare le campagne mediatiche (ormai endemiche) che bollano l'insieme dei dipendenti pubblici come "fannulloni"¹⁹ e che si sono acuite proprio con il ricorso massiccio allo

¹⁹ Si ricordi l'opinione espressa sullo smart working nel settore pubblico dal giuslavorista Pietro

smart working in piena epidemia, rafforzando il pregiudizio verso il lavoro da remoto. Come racconta la Responsabile del settore del personale:

chiaramente per tanti motivi [i Dirigenti] caldeggiavano più un rientro in presenza; senza contare che appunto, noi, come dicevamo, siamo una pubblica amministrazione e purtroppo l'opinione pubblica ha visto nei dipendenti pubblici in smart working, persone che non lavoravano e quindi diciamo che ci si trova... Non è nei nostri riguardi nello specifico perché il ritorno che in termini generali abbiamo da parte dei nostri utenti è di grande soddisfazione, però chiaramente, il segretario generale e i dirigenti correttamente pongono all'attenzione anche su quello che può essere, diciamo l'opinione pubblica rispetto allo smart working. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

Per quanto concerne la PA n°3, nel 2018 è stato approvato con modalità top-down un documento di revisione organizzativa che ha comportato il ridisegno dell'organigramma e un grosso piano di assunzioni per mettere in condizione l'Ente di evadere il crescente numero di istanze che la legge gli affida. Questo processo non è stato condiviso e/o recepito da gran parte del personale che lo ha scoperto proprio quando è stato messo in smart working.

una delle cose più rilevanti è che in realtà noi avevamo già predisposto i sistemi di lavoro da remoto ma questa informazione in realtà non era passata. (...) perché nel frattempo (questo è successo nel 2018) avevamo virtualizzato tutte le postazioni, avevamo effettivamente fatto un gran lavoro su quello, avevamo completamente separato il luogo fisico dalla postazione di lavoro, tanto per intenderci. Se ne sono resi conto fuori solo in quel periodo lì. (Direttore generale, intervista n° 21)

La mancata pubblicizzazione di questo tipo di iniziative mette in luce come ci sia ancora molto lavoro da fare per coinvolgere lavoratori e lavoratrici in questi processi di innovazione. Ciò evidenzia un altro elemento peculiare del settore pubblico: la costruzione di un senso di identità aziendale (che nel settore privato contribuisce grandemente a veicolare la cultura aziendale) sembra qui un'impresa ciclopica. Le PA non paiono ancora attrezzate, da una parte, a motivare massicciamente il personale in forze e, dall'altra, a esercitare una forte attrattiva verso le nuove risorse. Si è già fatta menzione dei

Ichino a giugno 2020 («Nella maggior parte dei casi è stata solo una lunga vacanza pressoché totale, retribuita al cento per cento») che ha scatenato grandi polemiche (Salvia 2020).

concorsi banditi da questo stesso Ente e che hanno visto una partecipazione non all'altezza delle aspettative. Dal punto di vista strategico, questo rappresenta un ulteriore smacco in quanto l'immissione di una forza lavoro giovane, con un atteggiamento ben disposto verso le nuove tecnologie rappresenterebbe di per sé un elemento positivo nell'ottica della transizione digitale.

i giovani non sono assolutamente interessati a lavorare nella pubblica amministrazione, almeno questo è quello che anche i numeri dei concorsi, devo dire, lo conferma. Non abbiamo avuto grandi numeri, grandi ritorni. Bisogna invece rendere appetibile questi posti (...) bisogna rivedere le politiche assunzionali che sono processi e dibattiti già avviati. (Direttore generale, intervista n° 21)

Inoltre le modalità di reclutamento sono spesso incentrate più sulle conoscenze che non sulle competenze, facendo sì che possano verificarsi dei disallineamenti fra professionalità offerta e mansioni da svolgere. Ciò rappresenta ancora un problema la cui soluzione non sembra vicina:

[il fatto di] passare da una selezione basata sulle conoscenze (peraltro già certificate da lauree, diplomi, ...) e arrivare a una selezione invece che va a vedere più le competenze delle persone, le capacità io dico soprattutto "manageriali" (lo intenda così... tra virgolette) per i dirigenti, è un passaggio ancora da fare in modo compiuto perché non è assolutamente ancora stato [fatto]. (Direttore generale, intervista n° 21)

Inoltre le mansioni indicate sono spesso obsolete; una delle modalità con cui prende forma il *change management* nella Pubblica Amministrazione è **la creazione di nuove figure professionali**, che siano capaci di rispondere alle mutevoli e crescenti richieste di cui devono farsi carico gli Enti. Questo è quanto è emerso nel corso dell'intervista con la PA n°1:

Quindi il tentativo è proprio quello di utilizzare i titoli di studio per creare figure specialistiche, perché sono quelle che mancavano nei Centri per l'Impiego, nel senso che in molti...in molti casi, in molte province, queste figure erano state appaltate all'esterno: pensiamo ad esempio a tutta la questione dell'orientamento nel Cuneese, era stato completamente appaltato alla [nome associazione di lavoratori] a quell'epoca, no? Alla [nome cooperativa] e quindi, di conseguenza, ehm, noi ci siamo ritrovati a non avere le funzioni di orientamento e quindi, come dire, la... la cosa importante in questo momento è costruire delle funzioni specialistiche. (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

Ciò accade proprio grazie all'iniziativa di alcuni Responsabili e Dirigenti. Un'altra azione non scontata che questi agenti del cambiamento possono intraprendere è quella di andare a **cercare una corrispondenza fra competenze del personale attivo e esigenze dell'Ente** e per cui non ci sono procedure prestabilite.

Bisogna avere la fortuna che ci siano coordinatori un po' visionari come [nome dell'Intervistato 1], che vanno oltre il momento contingente e cercano anche di valorizzare sia il sistema in cui ci si colloca, ma sia, come dire, le risorse, le competenze di ognuno; cioè, riuscire a mettere insieme le due dimensioni. (...) Più che selezione [del personale attraverso il concorso pubblico]... c'è l'accesso. E incarico quella persona che se fai il concorso e lo passi, bene. Poi però questa valorizzazione dei profili avviene un po' in modo un po' informale... nel senso che se (Intervistato 1) o altri responsabili si sanno muovere, chiedere, andare a vedere e intervistare, bene, altrimenti non c'è una modalità istituzionale successiva al concorso per andare a indagare, come dire, i singoli profili; sta tutto al coordinatore del Centro per l'Impiego o al responsabile del settore... (Specialista di politiche del lavoro, settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

Anche la **gestione degli avanzamenti di carriera** rappresenta un elemento di rigidità del sistema rispetto alle mutevoli esigenze espresse dall'ambiente esterno. Soprattutto in relazione alle funzioni direttive e di coordinamento, gli attuali criteri di avanzamento non sembrano essere in grado di garantire un livello di competenze adeguate alle tasks richieste.

Non sa quante persone che abbiamo, anche al nostro interno, che sono degli eccellenti professionisti, cioè conoscitori della materia e poi, quando diventano dirigenti (per merito, perché sono davvero persone in gamba) fanno il super funzionario, fanno il mega esperto di quel settore lì ma non sono dirigenti, sono un'altra cosa. Sono esperti e di quella fase lì magari di lavoro (in gamba, eh!, io non ho nulla da dire) però poi il sistema di relazioni, la capacità di motivare i colleghi, adottare dei sistemi di valutazione, premiare il merito vanno in grossa crisi... non hanno capacità di gestione del conflitto, ad esempio. Io penso che oggi a un dirigente si chieda più questo che non la conoscenza approfondita di materia perché quella non dovrebbe più appartenere a un dirigente, dovrebbe essere in un bagaglio che, per carità, uno si porta dietro, ma una volta che uno smette di essere funzionario e diventa dirigente, dovrebbe aumentare le capacità, altri

tipi di capacità e su alcuni soggetti poi si manifestano dei grossi conflitti e che nelle organizzazioni rosse non è facile perché le assunzioni le abbiamo tutte fatte guardando altro, mentre questi aspetti qua devono assolutamente essere prevalente perché assumere un dirigente è come sposarsi e perché ce lo portiamo dietro un po' come il matrimonio [ridacchia]. (Direttore generale, intervista n° 21)

Sulla PA n° 1 e sulla n° 4 al momento dell'intervista incombeva l'incognita delle elezioni e di un rivolgimento politico all'orizzonte (e di conseguenti nuove nomine in seno alle Amministrazioni) che avrebbero potuto se non far cambiare verso almeno alterare la velocità dei cambiamenti messo in atto.

La PA n° 4 aveva privilegiato i cambiamenti legati all'organizzazione del lavoro, attivando il lavoro agile, mentre il percorso di digitalizzazione era stato intrapreso con passo meno deciso. Anche in questo caso, il periodo pandemico ha impresso una forte accelerazione ai processi in atto, come testimoniato dalla persona che ricopre il ruolo di P.O. nella Gestione delle Controversie in materia di rapporti di lavoro e nell'Innovazione del Servizio:

Certo, sicuramente sì. C'è servito innanzitutto perché, mentre due anni fa ehm non si parlava della dotazione informatica da dare ai dipendenti in smart working, in questo anno e mezzo con gli acquisti agevolati anche che ci sono stati con i vari decreti, abbiamo iniziato a fare degli acquisti e si prevede di dotare un contingente minimo rispetto a quelli che sono in smart working della postazione portatile, almeno portatile. Comunque questo è servito probabilmente ad accelerare questi cambiamenti. Se non ci fosse stata la pandemia probabilmente saremmo ancora a capire a chi darlo a chi non darlo a quanti darlo, cioè saremmo un po' indietro. Questo ha sicuramente accelerato e ha accelerato anche questo cambiamento culturale che necessariamente si deve fare per attuare questa modalità di lavoro agile. (P.O. Gestione Controversie in materia di rapporti di lavoro e Innovazione del Servizio, intervista n° 23)

7.2 LA FORMAZIONE

In questo paragrafo si indagherà su cosa rappresenta l'attività formativa per le aziende intervistate e se e come ciò sia cambiato durante il periodo pandemico.

La formazione svolge la funzione primaria di incrementare conoscenze e competenze dei lavoratori. Questo insieme di nozioni include non solo skill tecniche (relative quindi al "sapere" e al "saper fare") ma anche le cosiddette *soft skills* (relative al "saper essere") (Bruni e Gherardi 2007). Proprio per questo essa è strettamente correlata alla cultura aziendale: da una parte ne è espressione e ne rispecchia la visione dell'uomo, dall'altra, è uno strumento in grado di farla cambiare, modificando il modo di pensare e di comportarsi dei lavoratori. Va letta in quest'ottica la rilevanza crescente che all'interno delle imprese ha assunto la formazione continua come mezzo per incrementare il potenziale reattivo e innovativo di persone e aziende.

Di questo sono pienamente consapevoli molti degli intervistati che lavorano proprio nei settori delle organizzazioni che si occupano di gestione delle risorse umane. Ad esempio, l'*HR Manager* dell'impresa della GDO sostiene proprio che, attraverso la formazione, *"l'obiettivo dell'azienda è sviluppare un'intelligenza collettiva che passa attraverso un'intelligenza individuale"* (HR Director, intervista n° 16).

Il *Signal project manager* del grande gruppo bancario, con cui si è parlato diffusamente dell'argomento, ribadisce l'importanza della formazione e ne dà lettura come di un'esperienza potenzialmente pervasiva: le persone possono utilizzare gli stimoli esterni come una continua fonte di apprendimento.

La formazione continua - e la formazione non solo continua ma la formazione connessa intimamente all'attività lavorativa, cioè: io "faccio-imparo" ... questa reiterazione continua, no?, di fare e nel fare imparo, nell'imparare faccio un'altra cosa, per cui proprio connessa con l'operatività -, ... quindi ecco perché addirittura non è solo una formazione continua, ma quello che si parla dal punto di [vista di] un ambiente immersivo di formazione, un seamless environment. Cioè la possibilità che io, mentre lavoro, un po' come capita su internet, sulla rete, che faccio una roba e poi (perlomeno io che sono un curioso) a questo punto vedo una cosa, poi vado ad approfondire quella, poi allora faccio un altro pezzo di lavoro. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Alla cognizione delle sue potenzialità si affianca quella della sua complessità. Il *Managing Director* della multinazionale dei derivati del petrolio sottolinea come sia necessario *"un approccio strutturato dell'azienda sugli strumenti training: la cultura non si può improvvisare"* (*Managing Director*, intervista n° 10) affinché le

persone siano predisposte a lavorare in maniera flessibile, come è stato richiesto loro di fare a seguito dell'emergenza sanitaria.

A conferma di questo, dalla ricerca emerge come prima del Coronavirus la maggior parte delle aziende private intervistate aveva dei programmi di formazione per i propri dipendenti. Nelle aziende di grandi dimensioni, questi risultavano piuttosto strutturati. Ove presente, è proprio il settore aziendale legato alle Risorse Umane quello tenuto a farsene carico; questo può avvenire sia commissionando ad altri la formazione, sia producendola direttamente e avendo cura di organizzarla e conservarla.

L'aggiornamento professionale può essere facoltativo, consigliato o obbligatorio. Quest'ultimo può riguardare ad esempio dei percorsi di salute e sicurezza (come si verifica nel settore agro-alimentare), o aggiornamenti normativi (come accade nel comparto finanziario-assicurativo in cui sono necessari continui aggiornamenti legati all'evolversi delle norme e delle procedure).

Una modalità di fruizione che era già molto diffusa fra le grandi imprese è di rendere disponibile per i dipendenti un archivio consultabile online in cui vengono raccolti strumenti di formazione di tipologia, durata, fruibilità diversificata, che richiama quello dei Moocs²⁰. I percorsi formativi possono essere in alcune parti obbligatori, in altre essere liberi o fornire a ogni dipendente l'accesso a specifici filoni formativi a cui possa accedere.

Questa l'esperienza nel gruppo bancario:

*Noi abbiamo fatto (adesso la dico così e la dico male [sogghigna]) una formazione che voleva essere un po' con un'impostazione alla **Netflix**, cioè, tu hai un portale, hai delle filiere dove hai dei percorsi consigliati, che in alcuni casi sono obbligatori in altri casi sono consigliati, ma diciamo in un portale con delle filiere, per cui, se tu sei inserito in questa filiera, a credito, anziché gestione delle risorse umane, hai tutta una serie di oggetti che sono consigliati.*

*Gli oggetti, che noi chiamiamo proprio **learning objects**, fanno parte di un nostro **catalogo** e possono far parte di più filiere, perché se io parlo della gestione del tempo, questa può stare in quasi tutte le filiere, per cui poi io*

²⁰ Per un approfondito inquadramento sul tema dei *Massive Open Online Courses* vedasi Goglio 2022.

*vedo il mio stream, mi vedo i miei oggetti no? E vado a “navigarmeli”; non è detto in maniera sequenziale, posso anche saltabeccare da qua a là ecc. Gli oggetti sono principalmente su tre grandi filiere, una è la **formazione normativa obbligatoria** dove c'è tutto quello che dobbiamo fare, che per il bancario è un sacco di roba (perché il bancario ha una quantità di formazione obbligatoria dovuta e soprattutto imposta dagli enti regolamentanti enorme; la banca è l'azienda con più organi regolamentanti, perché abbiamo: la Banca d'Italia, la BCE, la CONSOB, al come si chiama? Quella delle assicurazioni, la... Adesso mi sfugge, comunque l'organo di categoria delle assicurazioni ... per cui abbiamo enne mila enti regolamentatori, tutti che insistono, quindi c'è una forte quantità di formazione obbligatoria; una forte quantità di **formazione procedurale**, quindi gli skill pratici e un filone di formazione diciamo di **soft skill**, quindi comportamentale che va dalla relazione con il cliente, alla gestione del tempo, all'ottimizzazione delle relazioni alla leadership ecc. (Signal Project Manager, intervista n° 18)*

Il referente della multinazionale aerospaziale definisce la sezione online dedicata alla formazione come un “portale meraviglioso” (*Talent Lead*, intervista n° 11), in grado di fornire ai dipendenti moltissimi contenuti a titolo gratuito, anche se spesso solo in lingua inglese. Entrambe le ditte che si occupano di intermediazione di lavoro riferiscono che da qualche anno erano attivi progetti simili, accessibili attraverso l'intranet aziendale. Il responsabile *Global Talent Development* della multinazionale italiana dell'automotive, lo descrive così:

una biblioteca, come la chiamiamo noi, di più di 50.000 corsi di ogni genere e specie, quindi One Bite Learning, quindi le video pillole da tre minuti o corsi di approfondimento da trenta, un'ora e quant'altro. È una piattaforma che stiamo arricchendo man mano perché questa biblioteca è con cross knowledge ma possiamo chiaramente arricchirla e, combinazione, stiamo parlando con Coursera perché soprattutto in UK, ripeto, molti nostri colleghi hanno esplorato un po' l'esperienza con loro e quindi stiamo cercando di capire cosa eventualmente possiamo fare a beneficio dei nostri dipendenti. (Responsabile Global Talent Development, Intervista n° 8b)

Questa impresa, da alcuni anni aveva affiancato alla formazione in presenza dei progetti di formazione fatta in aule virtuali che si sono rivelati ottimi, a condizione che il messaggio venisse adattato alle caratteristiche del mezzo, ossia:

a condizione che tu utilizzi dei format che non sono i format d'aula, cioè... l'aula virtuale, veicolata tramite piattaforma non può essere 7 ore e 30 min o 8 ore l'anno, cioè, il format, la didattica dell'aula virtuale deve essere totalmente ristudiata e quindi devono essere momenti di... noi consigliavamo sotto le due ore, piuttosto con uno stacco, poi si riprendono il pomeriggio o il giorno dopo, ma per periodi di due ore con comunque uno stacco rilevante e con delle modalità di interazione che possano essere, dalla discussione alla breaking room, cioè, deve esserci una didattica un po' studiata, (...). Ma la didattica frontale fatta via video è mortale, cioè che le persone, per bene che vada si mettono a posto la collezione di francobolli o accudiscono i figli o... puliscono i fagiolini [ride]. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

Con il ridursi della dimensione aziendale, la formazione dei dipendenti assume un ruolo via via più marginale, anche in ragione dei costi che comporta e che possono non essere visti come prioritari per lo sviluppo del business aziendale. Spesso, quando viene erogata, essa è più legata al "saper fare" che non al "saper essere".

Nel caso dell'impresa del terzo settore, in precedenza non se ne era mai ravvisata l'utilità:

*No, era bassa prima la necessità e chi utilizzava appunto già strumenti come appunto meet piuttosto che zoom o quant'altro, già lo sapeva utilizzare, era già un soggetto forte, competente... E quindi all'inizio non abbiamo cioè non ci avevamo proprio mai pensato e... dopo [il COVID-19] sì, dopo sì. (Educat*e, intervista n° 6)*

Come si è già sottolineato, le misure di contrasto alla diffusione del Coronavirus hanno fatto sì che il ricorso al lavoro da casa fosse massiccio. Ciò ha inevitabilmente messo in difficoltà molti lavoratori che non sempre si sono trovati preparati a gestire le pratiche lavorative a distanza in maniera spesso continuativa. A seconda quindi del ruolo affidato alla formazione nel contesto della cultura e delle disponibilità aziendali, possono esserci state delle **variazioni nell'offerta formativa** che potrebbe essere stato un utile strumento per affiancare il personale in questo momento di crisi.

Innanzitutto va sottolineato come le aziende che avevano già preparato dei percorsi specifici per i lavoratori agili li abbiano subito diffusi alla popolazione degli smart workers emergenziali. Sia che si trattasse semplicemente

di un' "informativa sull'ergonomia da parte dell'Health&Safety" (come nella multinazionale aerospaziale, *Talent Lead*, intervista n° 11) sia che fosse un vero e proprio corso; è questo il caso della multinazionale dell'alimentare e del gruppo finanziario-assicurativo, come illustrato dal seguente stralcio:

nel nostro percorso di informazione di accompagnamento allo smart working (...) abbiamo fatto un percorso digitale che dava degli affondi non solo appunto dal punto di vista di strumenti ma anche dal punto di vista comportamentale, compreso la gestione del tempo, di organizzarsi, esercitare la propria leadership a distanza, quindi più tematiche trasversali che si potessero aiutare le persone. In questo caso anziché renderlo disponibile solo per i colleghi che avevano fatto formalmente domanda di smart working pre-pandemia l'abbiamo diffuso a tutti i colleghi. (Funzione di change management, intervista n° 13)

Inoltre, in un momento di grande tensione emotiva, la formazione è stata una delle iniziative messe in campo da parte delle aziende per rimanere vicini ai propri dipendenti e **sostenere il senso di appartenenza aziendale**. Questa la considerazione di uno degli intervistat* della multinazionale italiana dell'automotive:

la formazione, la comunicazione, l'aiuto dei virologi... per i nostri clienti e anche con i dipendenti è stato molto importante. E tutta la formazione cioè... veramente abbiamo fatto di tutto e questo ha aiutato perché le persone non si sentite sole e devo dire non ci siamo sentiti soli neanche noi che organizzavamo queste cose. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

L'esperienza della multinazionale europea dell'automotive è probabilmente la più emblematica, come racconta l'HR Manager:

nel processo che ha accompagnato tutto questo, come dire... , progetto di reindustrializzazione, noi abbiamo anche organizzato dei corsi di formazione miranti proprio anche a mantenere un pochino, come dire il personale in tensione, no, ecco, per evitare che ci fosse veramente una disgregazione completa legata a questi due fenomeni che si andavano ad intrecciare [la chiusura degli stabilimenti e la pandemia], per cui praticamente ad aprile noi abbiamo fatto un assessment, appoggiandosi ovviamente delle società a specializzarmi ha fatto un assessment a tutte le persone che ancora le aziende quel momento erano ancora in azienda e parliamo di circa 350

persone, dopodiché siamo partiti con dei corsi di formazione, chiaramente tutti tramite web, quindi erogati in in forma virtuale a classi di 12-13 persone. (HR Manager, intervista n° 15)

Nella maggioranza delle aziende private interpellate **le attività formative sono state potenziate.**

Il gruppo bancario lo ha fatto per due ordini di motivi: il primo era di “*dare contezza di tutte le modifiche organizzative e procedurali che il momento di necessità aveva portato*” (Signal Project Manager, intervista n° 18) e il secondo era che la formazione è stata utilizzata per dare delle attività da fare a quella parte del personale che di solito lavorava allo sportello e che ha visto drasticamente ridotta la quantità di lavoro che poteva svolgere da casa.

Spesso è stato necessario **convertire in formato digitale la formazione** prevista in origine per essere erogata in presenza. Questo è quanto è successo nel gruppo assicurativo in cui era già presente una parte di formazione di questo tipo su cui, in realtà, si era fatto poco affidamento. Nella multinazionale europea di intermediazione di lavoro, il fatto di dover adeguare i contenuti a modalità e ritmi diversi ha comportato che questi fossero disponibili solo in un secondo momento, rispetto al lockdown. In moltissimi casi, i contenuti sono stati resi disponibili sulle piattaforme digitali in modalità asincrona. In altri, si sono organizzate delle aule virtuali in cui ospitare i corsi in modalità sincrona o dei momenti di discussione e condivisione su specifici contenuti una volta che i lavoratori li avessero visionati. Cercando di invogliare i propri dipendenti ad approfondire alcuni temi tecnici (come l'utilizzo di Excel), la multinazionale europea di intermediazione di lavoro ha proposto una “*30 days challenge*”, utilizzando il meccanismo del gioco. Questo insieme di iniziative ha fatto sì che in molte realtà la formazione in pandemia raggiungesse una percentuale più ampia della popolazione aziendale rispetto ai periodi precedenti anche se in maniera meno intensa.

Per contro, nel caso dell'impresa italiana dell'alimentare, la formazione allestita è stata minima e ha riguardato esclusivamente degli argomenti tecnici (i.e. come utilizzare le piattaforme di comunicazione digitale).

In alcune imprese, non c'è stato un incremento dell'offerta formativa. In un paio di casi, non se ne è proprio sentita la necessità. Nell'impresa di abbigliamento, dato che gli strumenti lavorativi sono rimasti identici, si è sem-

plicemente continuata la formazione *on the job* già prevista e si è attivato un help desk telefonico attivo 24 ore al giorno, per affiancare i lavoratori in caso di problemi. La multinazionale asiatica dell'automotive aveva pensato di attivare una formazione di tipo tecnico sull'uso delle piattaforme digitali ma non l'ha ritenuto necessario dato che le persone si erano già impraticitate da sole.

Nelle imprese più piccole, spesso ci si è affidati all'**autorganizzazione** da parte dei dipendenti per aiutarsi l'un l'altro. È il caso dell'impresa del terzo settore e di quella di consulenza e formazione sul lavoro, in cui si è fatto affidamento sul *learning by doing* e, come spesso succede in questo tipo di realtà, le persone si sono supportate a vicenda in caso di difficoltà.

Merita una menzione a parte, la fabbrica di laminati plastici in cui non è stata attivata alcun tipo di formazione. Però, riflettendo sull'esperienza vissuta, il DG ha raccontato di come si siano resi conto che sarebbe stato opportuno fornire degli strumenti (soprattutto per le *soft skills*) per aiutare i lavoratori a operare meglio da casa.

No, non lo abbiamo fatto. Anche questa è stata una nostra mancanza, cioè perché non ce ne siamo resi conto. Cioè l'abbiamo capito dopo. Cioè all'inizio è stato, devo dire senza neanche una grande difficoltà, perché più o meno sono persone con un discreto background tecnologico, diciamo, è stato concentrato sul permetterle di lavorare tecnologicamente da casa, ma sul cambiamento necessario culturale, attitudinale, eccetera, l'abbiamo noi colto dopo. Ci siamo poi accorti delle difficoltà e quindi ovviamente non abbiamo pensato di formare le persone su una cosa che era ignota a noi. È stato un momento di apprendimento per tutti, insomma.
(AD e DG, Intervista n° 20)

Proprio in merito ai contenuti erogati, si può quindi distinguere una formazione sulle "*technicalities*" da quelle sulle competenze trasversali; per dirla con le parole dell'interlocutore del gruppo bancario: "*imparare a fare quello che serve*" oppure "*una formazione di accrescimento*" (Signal Project Manager, intervista n° 18).

La dimensione aziendale si riafferma un fattore dirimente: nelle PMI, quando si è scelto di fare formazione, si è più facilmente privilegiato il "saper fare" mentre, nelle imprese più grandi, si è prestata attenzione anche agli elementi connessi al "saper essere".

In alcune realtà si è anche fatta formazione sul Coronavirus, ingaggiando esperti che potessero dare delle spiegazioni scientifiche e delle indicazioni di comportamento ai lavoratori, con l'intento di ridurre il senso di incertezza e smarrimento diffusi.

Spesso i contenuti sono stati potenziati o aggiunti in un secondo momento, quando le imprese hanno realizzato che sarebbero potuti essere d'aiuto. Le tematiche del *wellness* (corsi di yoga, meditazione, ginnastica posturale), della *mindfulness* (il change management, la resilienza, l'engagement), la gestione del tempo hanno avuto maggior risalto. Inoltre molte imprese hanno deciso di affiancare i propri responsabili nello svolgere in maniera migliore il lavoro di coordinamento da remoto svolto con così grande intensità.

Un altro elemento da considerare (e che fa eco alla cultura aziendale) è come i dipendenti vengono incoraggiati a seguire **la formazione sulle soft skills**. In parte delle imprese intervistate, tale **formazione è obbligatoria**. Ciò può accadere, come ad esempio nell'impresa dell'aerospazio, per quei dipendenti che debbono diventare responsabili ed è quindi loro richiesto di inserire nel proprio bagaglio nuove competenze che li aiutino a essere capi più efficaci. In altre realtà, viene richiesto di assolvere a degli obblighi formativi. È il caso della multinazionale dei derivati del petrolio:

*noi usiamo gli Harvard Management Program; non solo lo offriamo ma lo abbiamo messo negli obiettivi degli incentivi alle persone per costringerli a farli perché noi li offrivamo come azienda, c'è un catalogo... (...). C'è una lista di corsi disponibili e paghiamo molto per avere accesso per una popolazione così ampia di persone, ne abbiamo circa 1050 persone in EMEA, e molti ne usufruivano altri no e allora proprio per insomma incentivarli ad andare a cercare qualcosa che utile anche a loro per l'abbia messo anche negli obiettivi, cioè devono fare **almeno 5 corsi quest'anno** (...), possono farli durante l'orario lavorativo o anche a casa, quando vogliono, (...) però è una cosa per accrescere e arricchire le persone non è finalizzato a delle cose, degli obiettivi di business dell'azienda o di produttività, è di arricchimento culturale(...). Sì insomma per loro dovrebbe anche poi stimolare un po' la creatività ecco... è anche un talking point tra colleghi "io ho fatto questo è interessante prova a vedere" e poi se man mano che vengono riconosciuti di più anche questi certificati all'esterno sono tutte cose che aiutano ad accreditare. (Managing Director, intervista n° 10)*

Allo stesso modo nella ditta del settore GDO:

Allora, [la formazione] quella obbligatoria, voglio dire... quella sulla sicurezza, per esempio, parte da quando vuoi ma è obbligatoria, assolutamente! Ma anche tutta la formazione soft skill è assolutamente obbligatoria. Fa parte dell'orario di lavoro, non è che la fai se ti piace e se non ti piace non la fai, cioè i moduli: comunicazione, leadership, feedback, sono tre moduli già pianificati da tempo, assolutamente, poi a seconda della modalità, ma obbligatoria per tutti. (HR Director, intervista n° 16)

Tuttavia va sottolineato come questa modalità di imposizione dall'alto riecheggia quella dei percorsi formativi di vecchia scuola in cui i responsabili indirizzavano i lavoratori verso specifici temi; questo, seppure non lo escluda a priori, non va nella direzione di indurre una risposta maggiore e più autonoma (*accountability*) da parte dei dipendenti e corrisponde a uno stile di leadership non partecipativa. Può essere trovata una corrispondenza fra questo tema e quello del controllo e della fiducia (v. *supra* par. 6.2.1), nel modo in cui il tema della formazione lasciata agli stessi dipendenti porterebbe a un sostanziale disimpegno da parte di costoro e in come ciò possa suscitare una certa ritrosia da parte del management. Talora, una scelta intermedia da parte dell'azienda è quella di **delimitare dei "percorsi" e delle "aree" formative in base ai ruoli e alle competenze** richieste e lasciare libero ogni singolo lavoratore di scegliere alcuni temi in una rosa di scelte possibili.

D'altra parte, in altre imprese si è cercato di sviluppare la proattività dei lavoratori (anche attraverso tematiche legate al *change management*). Questo è proprio il percorso intrapreso dalla multinazionale italiana dell'automotive:

Stiamo facendo anche delle campagne di comunicazioni atte a far capire ai dipendenti che sempre di più è loro la responsabilità di progredire nel loro set di competenze e questo di nuovo è anche un cambio importante, perché fino a ieri la formazione era pensata come un'iniziativa del responsabile, dell'HR, del personale che si rendeva conto di bisogni e di competenza, creava i corsi faceva le classi, ti mandava al corso e via. Quindi questa proattività che adesso chiediamo al dipendente in un'ottica di auto responsabilità è una roba diciamo che culturalmente di nuovo stiamo un pochino spingendo, vi dico che non è semplice (Responsabile Global Talent Development, intervista n° 8a)

La stessa attitudine si trova nel gruppo assicurativo, dove la formazione

*è una cosa assolutamente **facoltativa** - ok - e sono tendenzialmente risorse accessibili come se fossero dei post perché il nostro digital workplace è*

*studiato in forma social e quindi sono di solito contenuti video che noi abbiamo registrato. Quando ci sono stati questi eventi live e quindi sono a disposizione di tutti quindi abbiamo lavorato sulla comunicazione ma mai in maniera coercitiva o comunque mettendola in obbligatoria **sempre facendo leva su quel senso di responsabilizzazione che però è molto forte per cui le persone hanno piena scelta dei contenuti da fruire e anche piena scelta di tempo e di modi.** (Funzione di change management, intervista n° 13)*

Anche nelle **organizzazioni del settore pubblico**, si ritrovano gli stessi elementi analitici.

L'Ente che ha lavorato di più e con molta consapevolezza su questi temi è la PA n° 4. Questa si è attivato per fornire ai dipendenti gli strumenti necessari a un cambio di *mindset*, favorendo lo sviluppo di un atteggiamento proattivo.

*Dall'anno 2017 sono state approvate le linee guida del Piano Formativo (...) con l'obiettivo generale di **migliorare la propensione al cambiamento e all'innovazione. Il Piano nasceva dalla consapevolezza di dover superare la vecchia logica della formazione esclusivamente tecnica, addestrativa, episodica e orientata al semplice aggiornamento del patrimonio di conoscenze a favore di un processo formativo continuo capace di fornire strumenti conoscitivi per leggere una realtà mutevole e complessa.***

Negli anni successivi il progetto è stato ampliato a nuove prospettive che indirizzano la formazione professionale verso la funzione multiruolo tipica del/della dipendente pubblico/a che si trova ad ottemperare da un lato agli obblighi connessi alla responsabilità amministrativa, dall'altro alle esigenze di interpretare il proprio ruolo in modo innovativo, facendosi promotore/trice del cambiamento anche attraverso percorsi non codificati e implicanti un maggior rischio decisionale.

Il progetto [omissis] favorisce un processo culturale e metodologico: dall'analisi dei ruoli e delle competenze fino alla pianificazione dei percorsi di sviluppo, con l'obiettivo di realizzare un sistema permanente di formazione che accompagni il personale lungo tutto l'arco della vita professionale. Nel periodo 2018/2020 è stato realizzato un lavoro di ricerca, attività e

programmi, volto a sviluppare la capacità dei/delle dipendenti di interpretare la realtà, stimolando a pensare a nuove modalità di lavoro e modelli organizzativi (Network Analysis, Team Cambiamento Organizzativo, Selezione aspiranti P.O., Focus Group, Progettare il Cambiamento attraverso la realizzazione di Project Work, Mappatura delle competenze dell'Ente, ...). (risposte scritte, n°23)

La PA n° 4 e la n° 3 avevano già avviato dei percorsi formativi sul lavoro agile prima del periodo pandemico. In maniera più sistematica la prima, in maniera abbozzata la seconda con un'iniziativa rivolta a una platea di dirigenti piuttosto ristretta, su tematiche generali e sulla normativa.

Con le misure di confinamento domestico dovute al COVID-19, la PA n° 4 si è subito attivata per:

allineare le competenze necessarie allo svolgimento della prestazione da remoto e con uso esclusivo di tecnologie digitali e di avviare quasi subito, fin dal 10 marzo 2020, (...) corsi per lo sviluppo delle competenze digitali del personale per gestire nuove modalità di socializzazione, lavoro in team erogati in modalità on line, interventi di valorizzazione del personale oltre ad un programma calibrato secondo le necessità espresse dalle varie articolazioni organizzative dell'Ente. È poi emersa nel corso del periodo, la necessità di attuare nuove strategie per supportare i dipendenti a sviluppare conoscenza circa la gestione della crisi e la continuità dei servizi. (risposte scritte, n°23)

La PA n° 3, che giusto a fine 2019 aveva cominciato ad avviare 2 corsi in e-learning online, ha cominciato ad attivare della formazione in stanze virtuali. Tuttavia, a causa delle ristrettezze di budget e dell'età media piuttosto elevata della popolazione aziendale, le persone spesso hanno fatto ricorso all'autoformazione, come spiega bene il Direttore Generale:

*Noi forse dovremmo integrare dal punto di vista tecnico, nel senso che un po' tutti ci siamo "buttati" e **abbiamo imparato sul campo**, nel senso che non abbiamo fatto il corso sulla vpn o su come utilizzare Zoom, dotwebinar e WebEx. Abbiamo mandato inviti, li abbiamo usati e abbiamo fatto assistenza anche noi stessi, che noi sapevamo usare... sul momento abbiamo imparato facendo, proprio. Il punto è, un po' per la questione generazionale dell'età media, un po' per la questione che nella realtà negli ultimi anni, dal punto di vista informatico, non c'era stata molta formazione*

perché in epoca di scarsità di risorse, lingue e informatica sono state un pochino messe da parte. I soldi, gli interventi formativi a pagamento si sono concentrati su altre cose... da quel punto di vista una fetta di popolazione, una fetta di dipendenti ha qualche difficoltà tecnica e abbiamo cercato di sopperire di volta in volta, quindi abbiamo considerato che gli interventi formativi erano non solo interventi formativi su un argomento, ma anche, appunto, sulla piattaforma. (funzionario amministrativo dell'ufficio formazione del personale, intervista n° 21)

Il riscontro da parte dei dipendenti di questo Ente è stato positivo: un'indagine condotta dopo il lockdown ha registrato una migliore predisposizione verso la formazione a distanza, che prima non era ben vista. Nel 2021, sono stati attivati 3 tipi di corsi indirizzati a 3 gruppi diversi di dipendenti:

*i dirigenti hanno avuto il loro percorso formativo tutto su competenze soft però: organizzative, manageriali, di comunicazione, di relazione. Quindi i dirigenti hanno fatto un percorso di 6 ore in tutto, 3 incontri da 2 ore in webinar in diretta con anche dei gruppi di lavoro durante il webinar, quindi con le sottostanze virtuali, in questa primavera su, appunto, la gestione di un team smart, il concetto di delega, leadership, fiducia, monitoraggio delle prestazioni anziché controllo dell'operato o della presenza... quindi su questi temi. **Un percorso analogo lo hanno fatto tutti i responsabili degli uffici per diffondere una nuova cultura organizzativa**, quindi anche loro con un taglio leggermente diverso dai dirigenti sulla gestione di team smart, sulla accountability (questo è un tema che è tornato sia dal punto di vista dei responsabili, che poi anche quello dei lavoratori), I concetti di delega, fiducia, leadership e poi invece i lavoratori. Quindi i **lavoratori** avevano delle aule più ampie e quindi non hanno potuto fare dei lavori di gruppo (...) con i concetti di comunicazione accountability, stimolare l'autonomia personale, la responsabilità e su di loro c'è stato anche proprio un pochino più di affondo diciamo sull'utilizzo degli strumenti di comunicazione, quindi anche qualche cenno di "il buon uso" delle mail, il telefono, le interruzioni, le pause, il fatto di concordare quindi anche con elementi un po' più spiccioli diciamo. (funzionario amministrativo dell'ufficio formazione del personale, intervista n° 21)*

Come racconta il responsabile del settore personale, anche la PA n° 2 ha erogato formazione:

sia rivolta ai soli responsabili su come gestire un gruppo a distanza, sia della formazione rivolta a tutti i dipendenti, sulle competenze che in qualche modo andavano acquisite e agite, lavorando a distanza. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

Questa formazione è stata fornita da una società apposita; i contenuti dei corsi per i responsabili erano:

la capacità di gestire, guidare, motivare e controllare un team di lavoro da remoto; sui dipendenti, sulla capacità di organizzarsi autonomamente, di confrontarsi con i colleghi e con i responsabili, ancorché a distanza, e sull'importanza comunque di mantenere un contatto con, appunto, colleghi e responsabili. (Responsabile del settore personale, organizzazione e relazioni sindacali, intervista n° 14)

L'ultima amministrazione, la PA n° 1, ha erogato un po' di formazione tecnica (ad esempio su cos'è il *cloud*) senza apparentemente promuovere una responsabilizzazione da parte dei dipendenti.

CONCLUSIONI

In questa sezione del paper, verranno illustrate alcune considerazioni di sintesi in merito ai processi di innovazione tecnologica, organizzativa e legati alla cultura aziendale che hanno costituito il substrato su cui lo smart working emergenziale è andato a innestarsi.

Verrà messo l'accento sui *desiderata* per il futuro dello smart working che le imprese hanno espresso e su alcuni aspetti problematici che l'esperienza del lavoro da casa emergenziale ha evidenziato.

L'analisi del materiale raccolto attraverso le interviste con le imprese ha consentito di gettare luce su come sia stato implementato il lavoro da casa nel periodo pandemico, inserendolo nel più ampio contesto della situazione economica di ogni impresa e, soprattutto, del grado di sviluppo tecnologico, organizzativo e legato alla cultura aziendale. Il quadro complessivo che ne deriva consente di dare una lettura più circostanziata delle decisioni prese durante l'emergenza sanitaria così come dei desideri espressi in merito al futuro dello smart working. È utile ricordare che la scelta di attuare o meno forme di lavoro da remoto non è qui oggetto di giudizio ma rientra a pieno titolo nell'esercizio delle prerogative dell'attività imprenditoriale che può giudicarla una pratica lavorativa più o meno vantaggiosa a seconda degli obiettivi e delle strategie aziendali.

La tabella 4 permette di avere **un quadro sintetico della propensione all'innovazione delle imprese analizzate in relazione all'implementazione dello smart working emergenziale**; per fare questo, riprendendo quanto esposto in precedenza (v. *supra* par. 5, 6 e 7), è stato preso in considerazione: in primo luogo, il grado di sviluppo tecnologico (in particolare informatizzazione e digitalizzazione) che ogni impresa ha implementato al suo interno; quindi, in secondo luogo, il cambiamento organizzativo, intendendo con questo quegli adattamenti introdotti nell'architettura organizzativa che possono favorire l'ottimizzazione dei processi e dei flussi lavorativi anche espletandoli da remoto; infine, l'apporto del capitale umano, con particolare attenzione a quegli elementi simbolici che compongono la cultura aziendale e che possono aver facilitato la

transizione al lavoro a distanza. A ciascuna di queste categorie si è attribuita una valutazione schematica e un punteggio da 1 a 3 per esprimere il grado di digitalizzazione (1 bassa, 2 avviata o 3 alta), di cambiamento organizzativo (1 non pronto, 2 avviato, 3 pronto) e di orientamento manageriale (1 ostile, 2 controverso, 3 proattivo) verso l'implementazione del lavoro a distanza. A ogni impresa è stato così attribuito un punteggio; in base a questo, si sono delineati 3 gruppi (aziende ritrose all'innovazione, in transizione o aperte all'innovazione) piuttosto eterogenei quanto a tipologie aziendali che rispecchiano la complessità del fenomeno oggetto di studio. Si possono tuttavia ravvisare alcuni elementi degni di interesse.

Innanzitutto sono proprio le 2 imprese private di dimensioni più piccole fra quelle interpellate (con meno di 20 addetti) a essersi fatte trovare più impreparate di fronte alla sfida dello smart working. L'impresa del terzo settore non ne aveva ravvisato l'utilità in ragione del **tipo di lavoro svolto** (in cui l'interazione faccia a faccia svolge un ruolo fondamentale) e dell'utenza particolarmente svantaggiata a cui si rivolge. L'organo direttivo dell'impresa di consulenza e formazione aveva ritenuto di non investire in questi cambiamenti, in quanto **troppo onerosi sia in termini assoluti sia in relazione ai benefici attesi**. Le altre 2 medie imprese intervistate (la manifattura nautica e l'impresa di prodotti veterinari) hanno dimostrato di aver avuto un atteggiamento più propositivo; entrambe hanno identificato nell'ammodernamento tecnologico e organizzativo la via per rendersi più competitive sul mercato, spinte da un atteggiamento manageriale meno ostile.

Tabella 4: *Fattori di implementazione dello smart working: quadro sintetico delle aziende interpellate*

SETTORE PRIVATO							
	IMPRESE DEI SERVIZI				IMPRESE MANIFATTURIERE		
	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese		Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese
Ritrose all'innovazione	1	-	2	Ritrose all'innovazione	1	-	-
In transizione	2	-	-	In transizione	3	1	-
Aperte all'innovazione	3	1	-	Aperte all'innovazione	5	-	-

SETTORE PUBBLICO			
	IMPRESE DEI SERVIZI		
	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese
Ritrose all'innovazione	1	-	-
In transizione	1	-	-
Aperte all'innovazione	2	-	-

Nota: i dati dell'azienda n° 1 (impresa di trasporto) non compaiono in quanto non sono disponibili per tutte le variabili.

Quindi, ci sono imprese che hanno investito nella transizione digitale ma hanno comunque una valutazione piuttosto bassa (l'impresa della GDO, l'impresa italiana dell'alimentare e quella dei profilati plastici), dato che per la natura del *business* e il posizionamento delle aziende sul mercato il management non ha riposto la stessa fiducia nel cambiamento organizzativo.

Un elemento che sembra dirimente in maniera trasversale (imprese pubbliche, private, del settore secondario o terziario) è proprio l'atteggiamento manageriale verso la transizione organizzativa. Infatti, se le imprese ravvisano l'utilità di apportare cambiamenti legati alla digitalizzazione, non sembra accadere altrettanto nei confronti di quelli legati alla riorganizzazione dei processi lavorativi, che vengono più spesso incoraggiati quando il management sia orientato al *change management*. Ad eccezione della sola multinazionale asiatica dell'automotive (il cui *HR department* aveva peraltro proposto di adottare il lavoro agile al direttivo che aveva preferito aspettare una congiuntura più favorevole), tutte le aziende con una valutazione particolarmente alta hanno dimostrato di avere un atteggiamento proattivo verso l'innovazione organizzativa. Fra queste, prevalgono le grandi imprese di servizi, anche se non mancano manifatture molto avanzate. Dalla ricerca emerge che, anche fra le imprese più all'avanguardia, la subitaneità del cambiamento imposto dal COVID-19 ha fatto emergere quanto le innovazioni messe in atto (pur con gran dispiegamento di forze) facessero ancora molto affidamento su interazioni informali non tracciate che lo smart working intensivo ha portato alla luce.

L'impresa che ha denunciato minori difficoltà è stata sicuramente il gruppo bancario che negli ultimi anni ha lavorato intensamente per formalizzare le proprie procedure attraverso appositi software; la ricerca di Fontana e Solinas (2020) sottolinea come ciò abbia peraltro portato a un impoverimento del lavoro degli impiegati, la cui autonomia decisionale è stata ridotta.

L'esperienza vissuta nel 2020-21 porta con sé molte riflessioni che si riverberano innanzitutto su un nodo essenziale: la visione del futuro (come affermano Ramella e Sciarrone: "*Il futuro è tornato*", 2021) e, in particolare **il futuro dello smart working** nelle imprese private interpellate.

La grande maggioranza di queste ritiene che questa modalità di lavoro non scomparirà. Alcune imprese, come la manifattura aeronautica, hanno già incrementato il numero di giorni al mese (passando da 3 a 8) in cui sarà possibile svolgere lavoro agile fra chi sottoscriverà gli appositi accordi individuali.

Tuttavia sarà necessario un grande lavoro di regolazione e bilanciamento. Nelle parole di un'intervistat*, sarà necessario che sia *“organizzato nel senso che, un po' come tutte le cose, quando arriva una novità bisogna saperla gestire, bisogna saperla vivere, bisogna saper dare un tempo, no?, a questa di evolversi”* (Regional Internal Staff Coordinator, intervista n° 24). Una frase ricorrente nei colloqui è *“non si torna più indietro”*. Quello su cui molti insistono è però l'importanza della **combinazione fra giorni in presenza e giorni in altra sede** (sia essa il domicilio o in altro luogo) con cui verrà adottato, nella convinzione che il modello *fully-home-based* sperimentato durante il corso del lockdown nel 2020 non sia una soluzione ottimale. Al momento delle interviste, spesso le aziende non avevano ancora deciso che mix adottare (1-2 giorni alla settimana da remoto, forse di più, conteggiabili su base mensile con il beneplacito del proprio coordinatore e in base alla tipologia di mansione da svolgere). Come sostiene il Responsabile della funzione di *change management* del gruppo assicurativo:

tutti stanno cercando di individuare più per tentativi che per progettazione il loro modello ideale, che si basa sulla cultura, sulla norma del paese, su quello che fai, sul percorso che hai già fatto prima della pandemia, però la pandemia ha toccato tutti quindi di fatto ti hanno fatto questo gigantesco test di smart working e tutti si chiedono e dopo cosa saremo (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n° 13).

Questo, come giustamente sottolineato da un* intervistat* della multinazionale italiana dell'automotive, comporta un lavoro organizzativo molto impegnativo:

l'approccio futuro ibrido, dove idealmente rivedendo la... cioè non continuando a fare come abbiamo fatto finora la metà a casa e l'altra metà in ufficio, ma rivedere l'agenda... anche l'azienda ma questa volta l'agenda, e scegliere quali progetti, attività, necessità svolgere dall'ufficio e con altri colleghi e tenere forse le riunioni uno ad uno soprattutto con persone fuori dall'Italia. (Responsabile globale del segmento agricolo, intervista n° 8b)

Questa soluzione ibrida andrebbe incontro ai desideri dei dipendenti che, pur fra molte difficoltà, nel 2020 hanno intuito la potenzialità del mezzo nell'aumentare il benessere personale e, se debitamente gestito, la conciliazione fra tempi legati al lavoro e quelli legati alla vita privata. Una parte dei responsabili riconosce proprio come questa modalità di lavoro possa favorire il *work-life*

*balance*²¹ ; così lo interpreta l'HR Manager dell'impresa nautica che lo vede come una forma di **welfare aziendale**:

Lo smart working lo vedo come una forma di, mi lasci dire, di welfare, quindi dare la possibilità alle persone di poter lavorare in smart working proprio per bilanciare quelle che sono quello che si dice il work-life balance. Non lo vedo come un sistema di lavoro. Non lo interpreto esattamente come l'azienda lavora in smart working: l'azienda, non lavora in smart working, l'azienda lavora in presenza, dà la possibilità alle persone di poter bilanciare la loro vita privata con quella aziendale (...). La forma di bilanciamento vita-lavoro [si combinerebbe] con la produttività o l'efficienza dei lavoratori. Perché io credo che le persone che siano tranquille, serene, contente rendono di più di non persone che magari si devono stressare perché devo uscire alle 17 perché devo andare a prendere mio figlio, non riesco o piuttosto devo portare mia mamma a fare una visita medica, quindi se invece sanno che possono in qualche modo bilanciare queste cose, sono anche più serene e lavorano meglio, secondo il mio punto di vista. (HR Director, intervista n° 17)

Inoltre, molte imprese hanno valutato che lo smart working emergenziale non abbia inciso negativamente sulla **produttività aziendale**. È il caso dell'impresa italiana dell'alimentare; il suo FCO afferma che:

mi aspetto che per l'organizzazione della [nome dell'impresa] continuerà ad esserci una... un... una parte di giorni in smart working per tutte le persone, perché trovino la propria dimensione personale. Cioè che non sia più una scelta dettata da dei problemi patogeni o problemi di virus, ma che sia dettato: a) da necessità aziendali vere, e b) dalla necessità personale. Credo che le persone debbano mantenere separato l'ambito personale e l'ambito lavorativo; portare il lavoro dentro la casa, e portare la casa dentro il lavoro, in entrambi i casi ha delle controindicazioni che possono incidere o sul benessere personale o sulla...ehm...sulla situazione...sulla efficacia aziendale. Quindi credo che siano degli ambiti che debbano convivere bene, con tutto quello che ne consegue, ma che debbano essere separati nel tempo e nello spazio. (CFO e Investor Relator, intervista n° 2)

Inoltre, bisogna ricordare che ci sono elementi che difficilmente possono essere ricondotti a obiettivi SMART (Butera 2020) e, come tali, attribuiti, perseguiti, valutati. Tuttavia proprio questi elementi così sfuggenti (come quelli

²¹ Per una disamina sull'uso di questo termine, vedasi Carreri et al. 2022.

relativi agli elementi informali della comunicazione interpersonale e che costituiscono il substrato su cui alcuni tipi di lavori si basano) sono fondamentali affinché la *performance* aziendale venga garantita anche nel medio-lungo periodo. Inoltre, secondo un intervistat*, il fatto che non siano riconducibili ad alcun KPI potrebbe portare a una riduzione di innovazione per il futuro:

Se io ho delle lavorazioni misurabili, numero di fatture processate di un operatore di contabilità, numero di contratti fatti, su quella roba lì la produttività è uguale, se non leggermente aumentata; su tutto quello che non è oggetto di una misura, perché, quando io sono a casa e so che sono misurato su queste cose e quindi a quelle gli do la priorità e quelle le faccio.

Dove cala la produttività? Su tutto quel tema più di innovazione, di qualità di processo, di ideazione, di miglioramento continuo, cioè su tutti quegli oggetti che, perché se io sono a casa devo parlare con tre colleghi che sono a casa, di tre funzioni diverse per andare a capire che quel processo lo possiamo cambiare se facciamo così, ma io non ho più voglia, io sono a casa, io mi occupo di contabilità fatture, il mio ufficio deve contabilizzare le fatture, tutte quelle che arrivano entro 24 ore da quando mi arrivano, quello faccio.

*Perché da casa devo prendermi la briga di parlare un collega a casa, che, a sua volta, deve raccontarlo a dei collaboratori a casa? dopo un anno e mezzo di smart working 'ste cose qua non si fanno più. **Quindi, dove non c'è un KPI sottostante, non c'è più quella spinta all'innovazione. I dati in questo momento ancora non misurano.** (Signal Project Manager, intervista n° 18)*

Un'altra riflessione riguarda il fatto che i contratti di lavoro finiscono per non essere lo strumento adatto a massimizzare le potenzialità dello smart working; questo, nell'opinione di alcuni intervistati, andrebbe piuttosto portato a un grado di individualizzazione ancora maggiore, di modo da potersi adattare puntualmente all'insieme di mansioni, di processi, di flussi lavorativi cui partecipa il singolo lavoratore.

Ecco, forse bisognerebbe pensare allo smart working non tanto in funzione dei contratti ma in funzione di questo taglio trasversale e dire: se coordino, quanto devo essere qua e quanto posso stare da casa? Se lavoro di concetto? Se attendo a una macchina tendenzialmente, ahimè, devo essere vicino alla

macchina (salvo che la macchina non sia controllabile da remoto ch  alcune macchine sono controllabili anche da remoto, no?) e se faccio delle cose o mi posso portare la roba a casa o devo stare l  dove le faccio. Quindi secondo me andrebbe ricostruito proprio un archetipo del lavoro proprio sulla base di questi filoni trasversali pi  che basarci sul contratto... (Signal Project Manager, intervista n  18)

Raccogliendo le valutazioni da parte dei datori di lavoro, molte possono essere le motivazioni per appoggiare il ricorso a questa modalit  di lavoro.

In questo stralcio, il Responsabile della funzione di *change management* del gruppo assicurativo fa riferimento alla **sostenibilit  ecologica**; inoltre, ormai, molte persone lo richiedono come fosse un benefit alle aziende e il fatto di non proporlo sarebbe penalizzante per l'attrattivit  aziendale nei confronti dell'inserimento di nuove risorse; questa ultima considerazione torna in molte conversazioni, suscitando talora una reazione piccata in quegli interlocutori che non intendono farne ampio ricorso.

*Sar  un'organizzazione molto pi  flessibile rispetto a quella a cui eravamo abituati prima, ma saremo anche obbligati secondo me per una questione di ESG [ossia Environmental, Social & Governance], di sostenibilit , di ambiente, a promuovere molto di pi  modelli che permettono alle persone di contenere gli spostamenti all'interno delle citt  rispetto a come era prima e poi, anche se non piacer  comunque all'azienda, un certo livello di flessibilit . Io credo che si trover  un livello di flessibilit , di equilibrio di mercato per cui se anche non piace all'azienda sar  il mercato a chiedertelo e quindi se vorrei attrarre talenti, se vorrei attrarre persone che sono di valore (Responsabile della funzione di *change management*, intervista n  13)*

Una ulteriore argomentazione a favore che viene presa in considerazione   quella della **redistribuzione (o della riduzione di utilizzo) degli spazi aziendali che comporta per certo un abbattimento dei costi fissi**. Questo cambio di layout era stato avviato in 8 siti sperimentali dalla multinazionale italiana dell'automotive e anche nella multinazionale europea di intermediazione di lavoro, come racconta l'*Account Manager Key Client Center*:

[sar ] una versione ancora pi  evoluta dell'hybrid model: smart working, presenza, digitalizzazione per comunicare, ottimizzare i tempi, a volte le distanze; sicuramente tutti gli spazi organizzativi avranno una funzione diversa. Banalmente, noi adesso abbiamo una funzione aziendale per la

prenotazione della stanza (...). Quindi probabilmente andremo verso questo, in Italia, cosa che per esempio nella nostra sede olandese è già così da anni: open space con postazioni a prenotazione vai... se c'è posto bene, se non ti arrangi da un'altra parte. (Account Manager Key Client Center, intervista n°22)

Nel caso dell'impresa di prodotti veterinari, proprio la possibilità di poter aver i locali aziendali meno congestionati rappresenta di per sé un punto a favore, visto che sono già piuttosto affollati:

Continuerà a rimanere sicuro, sì sì sì. Anche perché quando siamo tutti qua c'è talmente casino che non si riesce proprio a lavorare, quindi è molto meglio continuare così e anzi, questo ci permette anche di prendere delle persone che non necessariamente vivono vicino, diciamo. Perché così facendo hanno la flessibilità, non devono venire tutti i giorni fino a qua e questo va bene. (General Manager, intervista n° 4)

Gli interlocutori di due imprese manifatturiere (la multinazionale asiatica dell'automotive e l'impresa nautica) speravano di poter introdurre dei progetti di lavoro agile al loro interno. Tuttavia, non erano ancora sicuri che la **diffidenza** di management e proprietà verso il lavoro da remoto fosse archiviata. L'*HR Manager* della prima impresa ribadisce come, per poter fare un vero smart working, sia necessario

un cambio di paradigma nella gestione manageriale e quindi ripeto gestire per obiettivi, inventare il concetto di fiducia del collaboratore . Secondo me è il grande elemento in più che ci portiamo da questa esperienza. Gli elementi di criticità sono quelli che abbiamo detto prima, non possiamo pensare di stare sempre lontani, l'azienda è una cellula viva che respira, che ha bisogno anche dell'aspetto umano, del contatto non può fare a meno di questo. Quindi in futuro bisognerà cercare di equilibrare questi due elementi, ecco. (Direttore HR, intervista n° 12)

Fra le **aziende che invece non ritengono fattibile o vantaggioso il lavoro da remoto post-emergenziale**, troviamo innanzitutto l'impresa del terzo settore. L'educatore con cui si è conversato sperava che questa esperienza venisse presto archiviata, **in ragione del tipo di mansioni richieste, remotizzabili solo in minima parte.**

*spero che abbia sempre un peso residuale ecco quello che non è possibile fare in presenza per distanze fisiche, piuttosto che... più le distanze fisiche principalmente, ma appunto spero che abbia sempre un peso residuale e questo soprattutto in relazione alle persone che andiamo incontrare. (Educat*e, intervista n° 6)*

Nel caso della PMI che si occupa di consulenza e formazione, il cambiamento organizzativo richiesto per rendere operativo un progetto di lavoro agile compiuto non è alla portata dell'impresa, anche se all'AD piacerebbe "mettere in grado i miei dipendenti di lavorare anche da casa cioè di poter alternare, fare l'alternanza casa lavoro" (AD, intervista n° 7).

Anche nell'impresa metallurgica, la **situazione aziendale non è ancora matura per poter supportare un tale cambiamento**. L'HR e IT Manager sostiene che:

è un contesto che deve cambiare: non è solo lo smart working. (...) Non può essere una cosa, deve essere un insieme di cose e non può essere valutata singolarmente. (HR Manager e l'IT Manager, intervista n°19)

Il caso più significativo in cui lo smart working non viene considerato un'opzione vantaggiosa per l'azienda è quello dell'impresa dei profilati plastici. L'AD e DG si esprime così:

Devo essere sincero non so neanche se sia una cosa di interesse per il futuro, Allora possiamo dare più flessibilità sulla presenza fisica piuttosto che virtuale. Se questo sarà... ehm...un punto di soddisfazione delle persone, ma perché no? (...)

Guardi proprio per il tipo di attività che svolgiamo noi la la potenzialità la vedo più della gestione dell'emergenza che non della continuità... Cioè è chiaro che più siamo bravi a lavorare da casa da remoto e più garantiamo la continuità di servizio in qualunque situazione ci si trovi. A livello strategico nostro... boh! Onestamente non ne vedo proprio un'esigenza di risparmio (...). Però più siamo capaci di lavorare con la stessa produttività, eccetera, indipendentemente dal lavoro e meglio è. Ma non è una esigenza immediata. Per la natura della nostra attività, del nostro core business che è pesantemente centrato sull'utilizzo di mezzi produttivi che non sono adatti allo smart working... non dico che non vi sarà dello smart working, ma

è veramente marginale rispetto ai fattori critici di successo dell'azienda. perchè non sono una società di servizi. (AD e DG, Intervista n° 20)

L'unico vero spiraglio viene lasciato aperto di fronte alla possibile internazionalizzazione della ditta in cui l'armonizzazione dei diversi *timetables* aziendali potrebbe costituire un vantaggio.

Un'ulteriore annotazione riguarda **il futuro dello smart working negli Enti pubblici**. In ottica futura, al momento dei colloqui (che si sono svolti fra aprile e agosto 2021), era stata espressa una forte perplessità in merito alle indicazioni che sarebbero arrivate dal Ministero per il prosieguo dell'attività da remoto. Inoltre, il dibattito sembrava contrapporre il lavoro agile al telelavoro.

In effetti, è stato segnalato che la Dirigenza (nella PA n° 1) e i sindacati (in quella n° 4) - nel generale clima di incertezza -, sembravano orientati a puntare più sul telelavoro che non sul lavoro agile. Queste le parole di uno degli interlocutori del primo ente:

Il Direttore ha insistito molto su questa modalità del telelavoro; l'ha già regolamentato. Ovviamente si sta regolamentando lo smart working, ma si è in attesa delle disposizioni nazionali. Quindi... perchè non vogliamo essere presi di nuovo in contropiede (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

Mentre queste sono le perplessità espresse da uno del secondo, in merito alle trattative per il nuovo contratto in cui il sindacato sembrava propendere per il telelavoro più che per il lavoro agile.

noi stiamo dando la declinazione degli istituti che è frutto delle prassi interne dell'ente e del senso di ragionevolezza che comunque come [nome dell'ente] si è sempre declinata. Io, provenendo da altre amministrazioni, devo dire che [c'è] un'attenzione al dipendente che non ho riscontrato nelle altre amministrazioni in cui sono stata., [alza il tono della voce] non sempre, magari non allo stesso modo per lunghi periodi e non rispetto alle questioni che invece qui vengono trattate, anche rischiando una personalizzazione dell'istituto. Quindi, a fronte di questo atteggiamento, per quello...le dico... troviamo un po' difficoltà adesso con queste istanze del sindacato che ci riportano un attimo indietro rispetto all'evoluzione che [nome dell'ente]

comunque aveva fatto sempre, mai venendo meno all'attenzione al dipendente. (Responsabile amministrativa Servizio Trattamento Giuridico ed Economico del Personale, intervista n° 23)

Nella PA n° 3, salvo rivolgimenti politici (si era vicini alle elezioni), si era invece scelto di privilegiare il lavoro agile, che sarebbe andato a sostituire via via i vecchi contratti di telelavoro a cui si era fatto ricorso per venire incontro a esigenze personali dei lavoratori (*i.e.* L. 104/1992).

Noi siamo orientati verso lo smart working tant'è che i progetti di telelavoro che avevamo in essere, sono stati sostituiti naturalmente medio tempore dallo smart working e quelli che intanto andavano a conclusione non li abbiamo rinnovati, poiché entreranno poi nel . . . Non terremo una convivenza tra quello che è il telelavoro è quello che è lo smart working perché secondo me la modalità del futuro è quella. Il telelavoro sconta comunque un approccio, un approccio metodologico che è più simile al lavoro in ufficio, spostato in casa o in un altro luogo. Però non gestito per obiettivi eccetera. Insomma, sono simili visti da lontano, ma in realtà poi partono da un approccio ideologico completamente differente, che secondo me non può convivere perché o è l'uno o è l'altro e lo smart working consente una maggiore agilità e non mi sembra che abbia qualcosa di meno rispetto al telelavoro che giustifichi la convivenza fra le due cose. (Direttore generale, intervista n° 21)

Nell'ultima PA, la n° 2, l'incognita era rappresentata dal fatto che ci fosse stato o meno un cambio di orientamento da parte dell'organo di governo collegiale dato che, inizialmente, c'era molta ritrosia. Tuttavia, a settembre 2021 il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha decretato la fine dello smart working semplificato e diramato nuove direttive in base alle quali il ricorso al lavoro agile poteva essere concesso per una quota non superiore al 15% dei giorni di lavoro (3 al mese). La sfida di trovare "un equilibrio flessibile" (come lo definisce il Responsabile globale del segmento agricolo della multinazionale italiana dell'automotive) sia per quanto riguarda gli spazi che i tempi di lavoro, rimane tuttora aperta sia per le imprese private che per gli Enti Pubblici.

Un secondo nodo cruciale che è emerso nel corso della ricerca è quello del *work-life balance*. In particolare, alcuni intervistati hanno tenuto a sottolineare come il fatto di svolgere la prestazione lavorativa da casa in maniera continuativa e spesso senza un'adeguata preparazione, abbia fatto sì che moltissimi lavoratori avessero difficoltà a organizzare il proprio tempo, tenendo ben distinto l'ambito lavorativo da quello privato. Infatti, molti studi (Azzolari et al. 2021, Bertolini at

al. 2021, Cellini et al. 2020, Garavaglia e Gandini 2020) hanno testimoniato come le persone abbiano lavorato molte ore nel corso del lockdown. Una delle persone intervistate vi ha fatto riferimento come “*le lunghe giornate*” (Responsabile globale del segmento agricolo della multinazionale italiana dell’automotive), espressione che definisce bene il dilatarsi dell’orario di lavoro che ha riempito le sconquassate vite di moltissimi lavoratori. Inoltre, dovendo i più utilizzare i locali domestici come luoghi di lavoro, l’accavallamento degli spazi e dei tempi ha potenzialmente dato adito a conflitti. Questa difficoltà è stata colta dai responsabili (soprattutto da chi opera nel settore *HR*) e molte volte il problema è stato sollevato nel corso dei colloqui. Come ha sottolineato il Responsabile della funzione di *change management* del gruppo assicurativo:

*più che altro [è] un tema di **diritto alla disconnessione**, [di] **overwork** quello che bisogna fronteggiare, anche perché noi in smart working non abbiamo straordinario e quindi chiaramente è arrivata già la domanda del: “ma io lavorato fino alle 7, o fino alle 07:30”! Questo cosa vuol dire, quindi in realtà la flessibilità oraria è ancora un po’ una concezione acerba che dobbiamo ancora maturare bene (Funzione di change management, intervista n° 13).*

È stato segnalato come le persone non fossero preparate a questa modalità di lavoro e non avessero gli strumenti adeguati per gestirla. La soluzione viene identificata in prima battuta in un cambio di *mindset* raggiungibile grazie alla formazione, in particolare a quella competenza trasversale che è la **gestione del tempo**.

Così racconta il Responsabile Global Talent Development della multinazionale italiana dell’automotive:

dobbiamo educare i nostri dipendenti a prendersi quella mezz’ora e fare mezz’ora di yoga, mezz’ora di lettura dei quotidiani, una torta nel pomeriggio per la merenda dei bambini, cioè quel tempo lì che prima perdevano tra virgolette in macchina... lo possono riutilizzare quando saremo in grado come dicevo prima di ri-regolamentare le regole del gioco nella modalità lavorativa ibrida. (...)

Noi stiamo lavorando sul mettere a punto proprio dei contenuti formativi di learning per le nostre persone proprio per aiutarle a raggiungere quella capacità di gestire il proprio equilibrio privato e personale. Perché poi [nome

del Responsabile globale del segmento agricolo] raccontava giustamente che abbiamo assistito a persone che lavoravano per 12-13 ore però è anche vero - come dico io - che ciascuno di noi deve maturare quella capacità di dire: ok questa pausa pranzo io me la tengo libera, vado a correre. Quindi ci deve essere anche una presa di responsabilità da parte del dipendente, da un lato, e la sensibilizzazione da parte del manager a non invadere degli spazi privati: tardi la sera, presto la mattina, però anche il dipendente deve imparare a rivendicare in maniera onesta, gentile e cordiale verso il proprio manager il suo spazio e non pensare di vivere solo per il lavoro. (Responsabile Global Talent Development, intervista n° 8b)

Un altro elemento cruciale in chiave futura è quello della **formazione e della valorizzazione del capitale umano** (v. *supra* par. 7.2).

A seguito della pandemia in molte imprese è emersa la consapevolezza di quanto questo possa essere uno strumento valido per aiutare le persone a lavorare meglio, anche da remoto, e anche per veicolare dei mutamenti nella cultura aziendale attraverso le competenze trasversali.

Dato che le aziende, a seguito dei fenomeni legati alla globalizzazione (Blossfeld et al. 2005), si trovano nella costante necessità di doversi adattare ai repentini cambiamenti imposti dall'ambiente esterno, questa risorsa può effettivamente rivelarsi fondamentale per aumentare le loro probabilità di sopravvivenza. È chiaro che ciò non vale per tutte le imprese: quelle che non hanno difficoltà a gestire il proprio business e a conservare e ampliare fette di mercato potrebbero ritenerlo un investimento ingiustificato.

Se, da un lato, l'esperienza di lavoro a distanza vissuta nel 2020 ha fatto in modo che le aziende potessero sperimentare nuovi modelli organizzativi, dall'altro, ha portato alla luce una serie di **fragilità nelle modalità di gestione e coordinamento del personale**. Ha messo in luce alcune **resistenze culturali da parte del management in termini di limitata fiducia concessa ai propri collaboratori**.

Il Direttore Generale della PA n° 3 sottolinea come sono state proprio le **competenze trasversali (o la loro mancanza) ad aver un forte impatto sulla performance aziendale nel momento dell'emergenza:**

In fondo, anche dal punto di vista delle competenze delle persone, le cosiddette soft skills non ha idea di come, in un momento di crisi e di scarso dialogo

fra le persone come adesso e quindi si lavora in modo un po' atomizzato... chi, voglio dire, aveva la capacità, ha avuto la capacità di mantenere... di riuscire a gestire situazioni di conflitto, di riuscire ad avere il problem-solving anche in modo molto operativo... ehm... anche piccole cose sulla gestione del computer a casa, ad esempio, è stato enormemente avvantaggiato... e queste sono competenze che un po' ci sono e un po' vanno assolutamente cercate e torniamo di nuovo sulla parte della formazione perché è un punto su cui davvero insistere. (Direttore generale, intervista n° 21)

In merito invece alle modalità con cui questo accrescimento di competenze deve avere luogo, uno degli interlocutori della multinazionale italiana dell'automotive afferma che il cambiamento deve essere veicolato dall'alto (il management) verso il basso (i lavoratori), determinando un movimento a cascata (*top down*):

il lavoro (...) si fa con anticipo sui capi, partendo da quelli di alto livello, perché l'esempio (nonostante quello che si pensi) viene sempre dall'alto e non dal basso. (Responsabile risorse umane, Intervista n° 8c)

Lo stesso viene sottolineato dall'HR e IT Manager dell'impresa metallurgica che, nel corso della pandemia, ha avuto particolari difficoltà a rendere operativo il lavoro da casa:

Quindi quello che ci ha fatto capire [la pandemia]... comunque che è emerso è la difficoltà dei manager nella gestione delle persone: nella comunicazione, come dicevo prima, di trasmettere il feedback dell'organizzazione del lavoro. Quindi, diciamo, che è un po' inutile partire dalla base se io sono il/a prim a non dare il buon esempio, no? (HR e IT Manager, intervista n°19)*

Perciò questa ditta, nell'ambito della transizione verso un modello di management più trasformatore, ha deciso di organizzare degli incontri di aggiornamento professionale in presenza per chi coordina altri lavoratori.

Il ruolo centrale della formazione manageriale viene ribadito anche dall'AD dell'impresa di consulenza e formazione. Inoltre egli afferma come, nelle PMI, questo sia un elemento particolarmente critico visto che la dirigenza si ritrova spesso senza punti di riferimento su come affrontare questo cambio di *mindset* e di modello organizzativo:

secondo me sarebbe necessaria una maggiore formazione del management proprio ma non la formazione su come si usa Zoom, ma come ripensare i propri processi organizzativi. Questo secondo me se ne parla molto ma per quello che ho seguito io non ho avuto grosse soddisfazioni, nel senso che non ne ho avuto un arricchimento. Cioè si parla sempre di ripensare i processi ma in concreto nessuno poi ti dice come va ripensato o nessuno ti porta un'esperienza concreta e secondo me, per l'imprenditore, l'esempio e la concretezza nell'esempio è sempre [fondamentale]. (AD, intervista n° 7)

Riflettendo sul ruolo imprescindibile della formazione per il perseguimento di crescenti risultati positivi da parte delle aziende, l'HR Manager dei 2 stabilimenti che cessavano l'attività nel 2020 ha chiuso il colloquio con una provocazione, pensando che ci sia bisogno di una spinta dall'alto dall'effetto dirompente per mettere in condizione tutte le imprese di ricorrere a questo strumento. Ecco cosa ha detto:

Quindi noi oggi ci possono essere mille tools che tu oggi puoi rendere fruibili alle persone, resta il fatto solo di segnalarglieli fondamentalmente, e qui vengono alla seconda cosa: dovrà esserci però stato uno sforzo enorme nella formazione della persona, cioè nel momento in cui (dico una sciocchezza ma spero che non lo sia) lo Stato italiano decide che tutti i primi lunedì del mese si va tutti a scuola o comunque si fa tutti formazione e nessuno lavora, no?, potrebbe essere un momento di crescita epocale di un paese, no?, perché vuol dire che in quel momento tutti sanno che si fa quello e lo si fa per migliorare, no? E ognuno nel proprio settore. Perché poi non è che tutti devono imparare la stessa lingua o tutti devono imparare l'Excel o tutti devono imparare come si fa un prodotto. No, però diciamo dedicare in maniera strutturata un ventesimo del proprio tempo a crescere, no a imparare cose nuove... secondo me sarà fondamentale e adesso lo fanno le aziende illuminate, lo fanno le aziende che possono, le aziende ricche eccetera, (...) che magari paradossalmente sono quelle che hanno meno bisogno. Ecco però se invece uno riuscisse a dire che strutturalmente, no?, un paese si dà questa norma significa anche che toglie la competitività, perché tutti sanno che in quel giorno lì tutti studiano, no?, quindi non c'è il dubbio del padrone che dice "I miei li mando a studiare, mentre gli altri invece producono" no, nessun'altro produce. Siete tutti lì, tutti fermi, anzi dovete usare quelle otto ore nel modo migliore possibile, quella dovete sforzarvi di capire quali sono i

bisogni formativi che hanno le vostre persone per fare in modo che imparino quella cosa lì il più fretta possibile. Perché? Perché poi diventavano più produttivi, entrano più, come dire... , in grado anche di seguire i vostri business plan poi alla fine. (...)

Purtroppo ci manca questa visione d'insieme, forse adesso è un momento in cui questo può essere implementato. Però mi viene da dire ci deve essere una spinta diciamo dall'alto che poi sia una spinta governativa, una spinta di un cluster di aziende medio-grandi. (HR Manager, intervista n° 15)

Un'ultima considerazione viene fatta in merito ai limiti della formazione proprio da parte del referente del gruppo bancario che è all'avanguardia in questo settore. Infatti, egli sostiene che la curva di rendimento dell'accrescimento professionale è in forte crescita a inizio carriera ma decresce con l'anzianità aziendale e che, di conseguenza, bisognerà continuare a cercare nuove modalità con cui rendere più appetibile la formazione:

Il grosso tema è l'efficacia di questa roba [la formazione], no? Che, mentre le prime due [la formazione normativa obbligatoria e quella procedurale] sono molto efficaci in distant, la terza [competenze trasversali] può essere efficace in una prima fase di crescita professionale, cioè un giovane che entra nel mondo [del lavoro], che magari questi discorsi non li ha mai sentiti, anche perché noi la formazione la facciamo con video, con simulazioni, cioè, la cerchiamo di rendere divertente il più possibile. (...) Poi è chiaro che, nel momento in cui una persona è già in azienda da un certo numero di anni, sui temi più soft skill, l'utilità di una formazione, chiamiamola e-learning, per quanto di qualità incomincia ad essere un po' carente; dovesti andare su tutta la parte più interattiva dei business game, quindi dei giochi della parte più... dove io "imparo facendo", su cui si vede già tanto in giro, però anche lì, dire che c'è già una maturità di questi ambienti è un po' presto. (Signal Project Manager, intervista n° 18)

Un quarto elemento che emerge dalla ricerca è che probabilmente **l'utilizzo delle piattaforme di videoconferenze non scomparirà.**

La pandemia ha consentito di prendere dimestichezza con questo strumento che per molti è stato una novità e, pur con molte criticità legate alla qualità della comunicazione, ha l'indubbio pregio di consentire un funzionale scambio di informazioni con un notevole risparmio di tempi e costi.

L'HR Manager dell'azienda del settore GDO si esprime così:

abbiamo cominciato ad utilizzare magnificamente queste piattaforme online, come quella che stiamo organizzando con lei e che continueremo ad utilizzare perché... insomma... ci sono veramente delle occasioni che sono occasioni... insomma, se ci dobbiamo vedere un'ora, non dedichiamo un pomeriggio intero a spostarci, ma la facciamo nella modalità online. (HR Director, intervista n° 16)

Allo stesso modo si esprime il proprietario dell'impresa di prodotti veterinari:

usando videoconferenze, siamo riusciti a fare delle cose che prima non avremmo fatto: un sacco di viaggi, adesso nello stesso giorno ci capita di fare colpo con clienti in tre continenti diversi, prima tutte le volte dicevamo "la prossima settimana vado in Giappone, e poi quella dopo vado in Brasile"; settimane e settimane perse, con anche... a parte i costi, ma anche organizzazione, tempo, poi comunque viaggiare così tanto non sei neanche tanto riposato poi; e adesso invece riusciamo a fare con alcuni clienti cose molto, molto rapide. E poi... non appena possibile andremo a trovarli. (General Manager, intervista n° 4)

Anche nel settore pubblico, la comodità di questo strumento è stata apprezzata:

io continuerò a utilizzare piattaforme, non sarò uno di quelli che abbandonerà questa modalità, perché per il mio profilo, per il profilo nostro, dei miei colleghi, noi lavoreremo in piattaforma; è difficile che io faccio spostare la gente, poi sappiamo benissimo, come dire, cosa vuol dire quello che perdiamo non essendo in presenza, no? Ma se noi riusciamo a calibrare poi nel futuro interventi, cioè, il lavoro un po', come dire, lavoro agile, un po' lavoro in presenza, secondo me potrebbe essere interessante lavorare così. (Responsabile settore Monitoraggi Studi e Ricerche, intervista n° 3)

RINGRAZIAMENTI

Le autrici ringraziano tutte le persone e le imprese che hanno accettato di partecipare a questa indagine, per il tempo dedicato e la professionalità dimostrata.

Ringraziamo tra di loro chi ci ha accordato il permesso di comparire. In particolare, il Dott. Ettore Bandieri (Amministratore Delegato e Direttore Generale - Abet Laminati SpA), il Dott. Domenico Ciaglia (*Managing Director* EMEA - Petronas Lubricants Italy SpA), il Dott. Luca Cravero del gruppo Candioli Pharma (imprenditore e *General Manager* - Candioli s.r.l., Acel Pharma Srl, Vetark Products Limited e altre consociate), il Dott. Massimo Tamiatti (Responsabile settore Monitoraggi, Studi e Ricerche - Agenzia Piemonte Lavoro), la Dott.ssa Renata Tebaldi (*HR Director* e CEO - Opacmare srl), il Dott. Guido Travers (Amministratore Delegato - Ecosicurezza srl).

La nostra riconoscenza va, inoltre, alla sezione Piemonte e Valle d'Aosta dell'Associazione Italiana Direttori del Personale (AIDP), in particolare al Dott. Roberto Mattio e al Dott. Giorgio Barbero, e alla Dott.ssa Rosanna Triolo (Job Placement della Scuola di Scienze Giuridiche, Politiche ed Economico-sociali dell'Università degli Studi di Torino) per il loro prezioso supporto a questa ricerca.

BIBLIOGRAFIA

- Albano, R. (2010). "Lineamenti di Teoria dell'Azione Organizzativa," in *Organizzazione: concetti e metodi*, a cura di T. M. Fabbri (Roma: Carocci), 39–79.
- Albano, R., Bertolini, S., Curzi, Y., Fabbri, T. M., e Parisi, T. (2017). *DigitalAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende.* (3; WP Series) Osservatorio sul Mutamento Sociale e l'Innovazione Culturale. Torino: Dipartimento CPS Disponibile presso: <http://www.ojs.unito.it/index.php/music>
- Albano, R., Curzi, Y., Parisi, T., e Tirabeni, L. (2018). Perceived autonomy and discretion of mobile workers. *Studi organizzativi* 2, 31–61. doi: [10.3280/SO2018-002002](https://doi.org/10.3280/SO2018-002002)
- Albano, R., Parisi, T., e Tirabeni, L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. *Cambio: Rivista Sulle Trasformazioni Sociali* 9, 61–73. doi: [10.13128/cambio-24960](https://doi.org/10.13128/cambio-24960)
- Ambra, M. C. (2018). Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working': uno studio di caso. *LLI* 4, 20–39. doi: [10.6092/issn.2421-2695/8379](https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/8379)
- Angelici, M., e Profeta, P. (2020). Smart-working: Work Flexibility Without Constraints. (8165; CESifo Working Paper, Munich: Munich Society for the Promotion of Economic Research - CESifo GmbH. doi: [10.2139/ssrn.3556304](https://doi.org/10.2139/ssrn.3556304)
- Arcidiacono, D., Pais, I., Poy, S., e Rosina, A. (2020). Competenze digitali e divari regionali nelle PMI italiane. *Sviluppo & Organizzazione* 296, 75–81.
- Askenazy, P., e Gianella, C. (2000). Le paradoxe de productivité: les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Economie et Statistique* 339, 219–241. doi: [10.3406/estat.2000.7486](https://doi.org/10.3406/estat.2000.7486)

- Ayoko, O. B., Konrad, A. M., e Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal* 30, 156–174.
- Ayyagari, R., Grover, V., e Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly* 35, 831–858. doi: [10.2307/41409963](https://doi.org/10.2307/41409963)
- Azzolari, D., Fullin, G., Modica, E., Pacetti, V., e Tosi, S. (2021). “A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori ‘in smart,’” in *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, a cura di M. Peruzzi e D. Sacchetto (Torino: Giappichelli), 97–130.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue., Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior* 2. doi: [10.1037/tmb0000030](https://doi.org/10.1037/tmb0000030)
- Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., e Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management* 20, 547–567. doi: [10.1108/17410380910960984](https://doi.org/10.1108/17410380910960984)
- Bass, B. M., Bass, R. R., e Stogdill, R. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 4th ed. New York: Free Press.
- Basso, G., Boeri, T., Caiumi, A., e Paccagnella, M. (2020). The new hazardous jobs and worker reallocation. 247, Parigi: OECD Publishing. doi: [10.1787/400cf397-en](https://doi.org/10.1787/400cf397-en)
- Basso, G., e Formai, S. (2021). Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. *Covid-19 Note* gennaio. Banca d’Italia. Disponibile presso: <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/il-lavoro-da-remoto-in-italia-durante-la-pandemia/>
- Bertolini, S. (2021). “L’efficienza produttiva e il lavoro da remoto nella smart city,” in *Le smart cities al tempo della resilienza*, a cura di G. F. Ferrari (Milano, Udine: Mimesis), 321–332.
- Bertolini, S., Fullin, G., Goglio, V., Pacetti, V., Tosi, S., e Vercelli, M. (2022). Il lavoro da remoto alla prova dell’emergenza. Implicazioni sociali e organiz-

- zative. *Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali* in corso di pubblicazione. doi: [10.36253/cambio-11489](https://doi.org/10.36253/cambio-11489)
- Bertolini, S., Goglio, V., e Vercelli, M. (2021). "Lavoro e produttività nella trasformazione digitale," in *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, a cura di M. Peruzzi e D. Sacchetto (Torino: Giappichelli), 131–150.
- Bertolini, S., e Vercelli, M. (2021). Smart working prima, durante e dopo il COVID-19: trasformazioni in atto. *Dialoghi urbani* giugno. Disponibile presso: <https://cittaeterritorio18.wixsite.com/dialoghiurbani/copia-di-archivio>
- Biron, M., Casper, W. J., e Raghuram, S. (2022). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review* anteprima. doi: [10.1108/PR-04-2021-0259](https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0259)
- Black, S. E., e Lynch, L. M. (2004). What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation. *The Economic Journal* 114, F97–F116.
- Blake, R. R., e Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & organization management* 6, 439–455. doi: [10.1177/105960118100600404](https://doi.org/10.1177/105960118100600404)
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. *Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Policy Brief* June.
- Blossfeld, H.-P., Klijzing, E., Mills, M., e Kurz, K. a cura di (2005). *Globalization, uncertainty and youth in society*. London: Routledge.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. e Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work & Employment* 31, 114–131. doi: [10.1111/ntwe.12063](https://doi.org/10.1111/ntwe.12063)
- Boeri, T., e Caiumi, A. (2020). Lavori che possiamo continuare a svolgere. *Lavoce.info*. Disponibile presso: <https://www.lavoce.info/archives/64486/lavori-che-possiamo-continuare-a-svolgere/>
- Boucekkine, R., e Crifo, P. (2008). Human Capital Accumulation And The Transition From Specialization To Multitasking. *Macroeconomic Dynamics* 12, 320–344.
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E., e Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level

- Evidence. *The Quarterly Journal of Economics* 117, 339–376.
- Bruni, A., e Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino.
- Brynjolfsson, E., e McAfee, A. (2015). *La nuova rivoluzione delle macchine: lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*. Milano: Feltrinelli.
- Butera, F. (2009). *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*. Roma Bari: Laterza.
- Butera, F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi organizzativi*, XXII, 1, 142–166. doi: [10.3280/SO2020-001006](https://doi.org/10.3280/SO2020-001006)
- Campello, D., e Zucco, C. (2020). *The Volatility Curse: Exogenous Shocks and Representation in Resource-Rich Democracies*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: [10.1017/9781108894975](https://doi.org/10.1017/9781108894975)
- Carreri, A., Dordoni, A., e Poggio, B. (2022). "Work-life balance and beyond: premises and challenges," in *Research Handbook on Work–Life Balance. Emerging Issues and Methodological Challenges*, a cura di S. Bertolini e B. Poggio (Cheltenham: Edward Elgar Publishing), 8–26.
- Carreri, A., Gosetti, G., Poggio, B., e Zanoni, P. (2020). Lavoro e digitalizzazione: introduzione alla sezione monografica. *Sociologia del lavoro* 158, 3, 51–73. doi: [10.3280/SL2020-158003](https://doi.org/10.3280/SL2020-158003)
- Catino, M. (2012). *Capire le organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Cellini, M., Antonucci, M. C., Avveduto, S., Crescimbene, C., Tullio, I. D., Luzi, D., Pecoraro, F., Pisacane, L., Ruggieri, R. (2020). Indagine sullo Smart Working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19. *IRPPS Working Papers*, 1–61.
- Cetrulo, A., Guarascio, D., e Virgillito, M. (2020). Anatomy of the Italian occupational structure: concentrated power and distributed knowledge. *Industrial and Corporate Change* 29, 6, December 2020, Pages 1345–1379, [10.1093/icc/dtaa050](https://doi.org/10.1093/icc/dtaa050)
- Cetrulo, A., e Virgillito, M. E. (2020). "Dicotomie di genere: tra lavoro da casa e lavoro di cura," in *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*

- (Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli), 83–98.
- CGIL e Fondazione Di Vittorio (2020). 1° Indagine Cgil - Fondazione Di Vittorio sullo Smart working. Disponibile presso: <https://www.cgil.lombardia.it/smartworking-unindagine-nazionale-promossa-dalla-cgil/>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., e Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology* 28, 51–73. doi: [10.1080/1359432X.2018.1541886](https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886)
- Chiaro, G., Prati, G., e Zocca, M. (2015). Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del lavoro* 138, 69–87. doi: [10.3280/SL2015-138005](https://doi.org/10.3280/SL2015-138005)
- Chung, H., e van der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social indicators research* 151, 365–381. doi: [10.1007/s11205-018-2025-x](https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x)
- CIPD (2008). Smart working. The impact of work organisation and job design. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Commissione Europea (2020). Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia. Disponibile presso: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>
- Corso, M., Naddeo, A., e Deidda Gagliardo, E. (2021). Smart working nella PA: oltre il POLA verso il "Piano Unico" della PA. *forumpa.it*. Disponibile presso: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/le-prospettive-per-lo-smart-working-per-il-post-pandemia-oltre-il-pola-verso-il-piano-unico-della-pa/>
- Cross, R., Rebele, R., e Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard business review* 94, 16.
- Curzi, Y., Fabbri, T., e Pistoiesi, B. (2020). The Stressful Implications of Remote E-Working: Evidence from Europe. *International Journal of Business and Management* 15, 108–119. doi: [10.5539/ijbm.v15n7p108](https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p108)
- Dagnino, E., e Tiraboschi, M. a cura di (2016). Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo. *ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series*, 114.

- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *IJHRDM* 4, 358. doi: [10.1504/IJHRDM.2004.005044](https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044)
- De Masi, D. (2020). *Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia: Marsilio.
- de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., e Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies* 42, 675–695. doi: [10.1177/01708406211010988](https://doi.org/10.1177/01708406211010988)
- De Vivo, P. (2017). *L'impresa come istituzione sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., e Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household* 18, 1001–1017. doi: [10.1007/s11150-020-09502-1](https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1)
- Della Ratta-Rinaldi, F. D., Gallo, F., e Sabbatini, A. (2021). Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19. *Rassegna Italiana di Sociologia* 2, 487–520. doi: [10.1423/101547](https://doi.org/10.1423/101547)
- Depalo, D., e Giorgi, F. (2021). Il lavoro da remoto in italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato. *Note Covid-19* gennaio. Banca d'Italia. Disponibile presso: <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/il-lavoro-da-remoto-in-italia-durante-la-pandemia/>
- Derks, D., e Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work–Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology* 63, 411–440. doi: [10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x)
- Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., e Bakker, A. B. (2014). Switching on and off ...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European journal of work and organizational psychology* 23, 80–90. doi: [10.1080/1359432X.2012.711013](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.711013)
- Dosi, G., Guarascio, D., Ricci, A., e Virgillito, M. E. (2019). Neodualism in the Italian business firms: training, organizational capabilities, and productivity distributions. *Small business economics* 57, 167–189. doi: [10.1007/s11187-019-00295-x](https://doi.org/10.1007/s11187-019-00295-x)

- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France. doi: <https://doi.org/10.3917/puf.enriq.2003.0110.3917/puf.enriq.2003.01>
- Eurofound, e ILO (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the European Union, the International Labour Office. Disponibile presso: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Eurostat (2022). Productivity trends using key national accounts indicators National accounts and GDP, Statistics explained (Dati estratti a Marzo). <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>. Disponibile presso: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Productivity_trends_using_key_national_accounts_indicators#Evolution_of_key_indicators_1999-2021
- Fauville, G., Luo, M., Muller Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., and Hancock, J. (2021). Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men. Rochester, NY: Social Science Research Network. doi: [10.2139/ssrn.3820035](https://doi.org/10.2139/ssrn.3820035)
- Fenoglio, A. (2021). "Dallo smart working emergenziale al lavoro agile: problemi e prospettive," in *Diritti e doveri oltre l'emergenza? Dalla pandemia Covid-19 verso nuovi modelli di convivenza*, a cura di L. Imarisio, G. Sichera, e G. Sobrino (Torino: Università degli Studi di Torino - Dipartimento di Giurisprudenza), 209–224. Disponibile presso: <https://www.collane.unito.it/oa/items/show/88#c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., e Silva, M. M. da (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *JOItmC* 7, 1–24.
- Fiorillo, L., e Perulli, A. a cura di (2018). *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*. Torino: Giappichelli.
- Follis, M. (2021). La resilienza del lavoro da remoto: stime e valutazioni per il dopo Covid-19. *Sociologia del Lavoro* 160, 257–68. doi: [10.3280/SL2021-160013](https://doi.org/10.3280/SL2021-160013)
- Fontana, D., e Solinas, G. (2020). Qualità del lavoro nell'industria digitaliz-

- zata: risultati di una ricerca empirica. *Sociologia del lavoro* 158, 74–95. doi: [10.3280/SL2020-158004](https://doi.org/10.3280/SL2020-158004)
- Fullin, G., e Pacetti, V. (2020). “Il lavoro da casa durante l’emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo,” in *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, a cura di L. Cigno (Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli), 43–55. Disponibile presso: <https://boa.unimib.it/handle/10281/299050>
- Gal, P., Nicoletti, G., Renault, T., Sorbe, S., e Timiliotis, C. (2019). Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries. *OECD Economics Department Working Papers* 1533, Parigi: OECD Publishing. doi [10.1787/5080f4b6-en](https://doi.org/10.1787/5080f4b6-en)
- Galardi, R. (2021). Il lavoro agile nel laboratorio della pandemia. *Osservatorio AIC*, 110–129.
- Gallino, L. (2007). *Tecnologia e democrazia: conoscenze tecniche e scientifiche come beni pubblici*. Torino: Einaudi.
- Garavaglia, E., e Gandini, A. (2020). Coronavirus Work Inquiry. Un’analisi delle esperienze di lavoro a distanza durante e dopo il primo lockdown. Disponibile presso: <https://coronavirusworkinquiry.wordpress.com/>
- Gastaldi, L., e Trabacchi, P. (2019). Non solo Desi: anche i Digital Maturity Indexes mostrano un’Italia in affanno. *Agenda Digitale.eu* 31 gennaio. Disponibile presso: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/non-solo-desi-anche-i-digital-maturity-indexes-mostrano-unitalia-in-affanno/>.
- Genin, É. (2016). Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 32, 280–300.
- Gherardini, A., e Ramella, F. (2021). Digitalizzazione e PMI. Mappatura del processo di digitalizzazione delle imprese piemontesi. Primo Rapporto. Torino: Università degli Studi di Torino Dipartimento di Culture, Politica e Società, Centro “Luigi Bobbio” per la Ricerca sociale, pubblica e applicata. <https://www.collane.unito.it/oa/items/show/85#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Gibbons, S., e Overman, H. G. (2010). Mostly pointless spatial econometrics?, *LSE Research Online Documents on Economics* 33559, London: London

- School of Economics and Political Science, LSE Library Disponibile presso: <https://ideas.repec.org/p/ehl/lserod/33559.html>
- Giuzio, W., e Rizzica, L. (2021). Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. *Note Covid-19* gennaio. Banca d'Italia. Disponibile presso: <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/il-lavoro-da-remoto-in-italia-durante-la-pandemia/>
- Goglio, V. (2022). *The Diffusion and Social Implications of MOOCs: A Comparative Study of the USA and Europe*. London, New York: Routledge.
- Goglio, V., e Pacetti (2022). V. Tecnologia e controllo nel lavoro da remoto: digitalizzazione, emergenza e cambiamento organizzativo. *Meridiana*, 104, 47–74.
- Goglio, V., e Vercelli, M. (2022). Tuttə casa & lavoro. Smart working in emergenza e conciliazione. *Meridiana*, 104, 125–152.
- González, V. M., e Mark, G. (2004). “Constant, constant, multi-tasking craziness”: managing multiple working spheres. in *Proceedings of the 2004 conference on Human factors in computing systems - CHI '04* (Vienna: ACM Press), 113–120. doi: [10.1145/985692.985707](https://doi.org/10.1145/985692.985707)
- Greenan, N., e Walkowiak, E. (2005). Informatique, organisation du travail et interactions sociales. *Économie et Statistique* 387, 35–63.
- Higgins, C., e Duxbury, L. (2005). Saying “no” in a culture of “hours”, money and not-support. *Ivey Business Journal* July-August, 1–5.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., e Colihan, J. (1998). Influences Of The Virtual Office On Aspects Of Work And Work/Life Balance. *Personnel Psychology* 51, 667–683. doi: [10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x)
- Hiltz, S., e Turoff, M. (1985). Structuring computer-mediated communication systems to avoid information overload. *Communications of the ACM* 28, 680–689. doi: [10.1145/3894.3895](https://doi.org/10.1145/3894.3895)
- Hislop, D., e Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Tech Work Empl* 22, 34–51. doi: [10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x)
- Iannotta, M., Meret, C., e Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart

- Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology* 11. doi: [10.3389/fpsyg.2020.556933](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933)
- INAIL (2020). Lavoro agile in situazioni emergenziali - Applicazione di un modello "ibrido" tra lavoro agile e telelavoro. Disponibile presso: <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/pubblicazioni/catalogo-l-generale/pubbl-lavoro-agile-in-siruazioni-emergenziali.html>
- ISTAT (2020). Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 (15/06/2020). Disponibile presso: <https://www.istat.it/it/archivio/244378>
- Jett, Q. R., e George, J. M. (2003). Work Interrupted: A Closer Look at the Role of Interruptions in Organizational Life. *The Academy of Management review* 28, 494–507. doi: [10.2307/30040736](https://doi.org/10.2307/30040736)
- Lamberti, M. (2018). "L'accordo individuale e i diritti del lavoratore agile," in Fiorillo e Petrulli (2018) *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile. Il nuovo diritto del lavoro.*, a cura di L. Fiorillo e A. Perulli (Torino: Giappichelli), 195–212.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). "Seeing to be seen": The manager's political economy of visibility in new ways of working. *European Management Journal* 39, 5, 605-616. doi: [10.1016/j.emj.2020.11.005](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.005)
- Lehdonvirta, V., e Mezier, P. (2013). Identity and self-organization in unstructured work. *Dynamics of Virtual Work, Working Paper Series 1*, Hatfield: University of Hertfordshire.
- Leonardi, D. (2020). Piattaforme digitali e lavoratori on demand: contraddizioni, conflitti e processi di (contro) soggettivazione. Inchiesta con i rider a Torino. *Sociologia del lavoro* 158, 199–221. doi: [10.3280/SL2020-158010](https://doi.org/10.3280/SL2020-158010)
- Limburg, D., e Jackson, P. J. (2007). Teleworkflow: supporting remote control with Workflow Management Systems. *New technology, work, and employment* 22, 146–167. doi: [10.1111/j.1468-005X.2007.00190.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00190.x)
- Lindbeck, A., e Snower, D. (2000). Reorganization of firms and labor-market inequality. *American Economic Review* 86, 315–321.
- MacKenzie, D., e Wajcman, J. (1999). *The social shaping of technology.*, a cura

- di D. MacKenzie e J. Wajcman Buckingham, UK: Open University Press
Disponibile presso: <http://mcgraw-hill.co.uk/openup/>
- Maggi, B. (2017). "Smart working: le false promesse," in *Smart working: una prospettiva critica*, a cura di M. Neri (Bologna: TAO Digital Library).
- Magone, A., e Mazali, T. (2018). *Il lavoro che serve: persone nell'industria 4.0*. Milano: Guerini.
- Marini, D., Setiffi, F., Mazali, T., Arcidiacono, D., Reale, G., Giardulo, P. (2020). *Una grammatica della digitalizzazione. Interpretare la metamorfosi di società, economia e organizzazioni*. Milano: Guerini.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., e Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science* 24, 1337–1358. doi: [10.1287/orsc.1120.0806](https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806)
- McLuhan, M. (1968). *Il medium è il massaggio*. Milano: Feltrinelli.
- Minelli, E. A., e Reborà, G. (2009). Imprese e amministrazioni pubbliche. Due modi diversi di gestire il cambiamento?, *Liuc Papers* n. 230, Serie Economia aziendale 33. Disponibile presso: <http://www.biblio.liuc.it/elenco1liucpapersita.asp?serie=economia%20aziendale>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ISTAT, INPS, INAIL, e ANPAL (2021). Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata. Roma. Disponibile presso: <https://www.istat.it/it/archivio/253812> [Accessed March 25, 2021].
- Ministero dello Sviluppo Economico e MET (2017). La diffusione delle imprese 4.0 e le politiche: evidenze 2017.
- Ministero dello Sviluppo Economico, Presidenza del Consiglio dei Ministri, e Ministero dell'Economia e delle Finanze (2018). Piano nazionale impresa 4.0. Risultati 2017 – Azioni 201. Disponibile presso: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/impresa_40_risultati_2017_azioni_2018.pdf
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Molino, M., Bakker, A. B., e Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, stress, and coping* 29, 400–414. doi: [10.1080/10615806.2015.1070833](https://doi.org/10.1080/10615806.2015.1070833)

- Murray, W. C., e Rostis, A. (2007). "Who's Running the Machine?" A Theoretical Exploration of Work Stress and Burnout of Technologically Tethered Workers. *Journal of Individual Employment Rights* 12, 249–264. doi: [10.2190/IE.12.3.f](https://doi.org/10.2190/IE.12.3.f)
- Mutti, A. (1998). *Capitale sociale e sviluppo: la fiducia come risorsa*. Bologna: Il Mulino.
- Nadler, R. (2020). Understanding "Zoom fatigue": Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computers and Composition* 58, 102613. doi: [10.1016/j.compcom.2020.102613](https://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102613)
- Nam, T. (2013). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life* 9, 1017–1040. doi: [10.1007/s11482-013-9283-1](https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1)
- Noble, D. F. (1984). *Forces of production: a social history of industrial automation*. New York: Knopf.
- North, D. C. (1997). *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*. Bologna: Il Mulino.
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (2020a). Lo smart working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori. Rapporto di ricerca. Report 2020. Milano: Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano. Disponibile presso: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/lo-smart-working-durante-lemergenza-covid-19>
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, Corso, M., Crespi, F., e Gangai, A. (2020b). Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza (Infografica). Milano: Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano. Disponibile presso: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-futuro-lavoro-oltre-emergenza-infografica>
- Peruzzi, M. (2021). "Lavoro agile: flessibilità temporale, (dis)connessione, controllo. Una riflessione in prospettiva giuslavoristica," in *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, a cura di M. Peruzzi e D. Sacchetto (Torino: Giappichelli), 17–36.
- Pichierri, A. (2005). *Introduzione alla sociologia dell'organizzazione*. Bari: Laterza.

- Popma, J. (2013). *Technostress et autres revers du travail nomade*. Bruxelles: ETUI, The European Trade Union Institute. Disponibile presso: <https://www.etui.org/fr/publications/working-papers/technostress-et-autres-revers-du-travail-nomade>
- Powell, W. W., e DiMaggio, P. a cura di (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prestowitz, C. V. (1988). *Trading places: how America allowed Japan to take the lead*. New York: Basic Books.
- Puranam, P. (2018). *The Microstructure of Organizations*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Radicchi, D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. *Gentes* 1.
- Ramella, F., e Sciarrone, R. (2021). Il futuro è tornato. *Rivista Il Mulino* 5 Luglio. Disponibile su: <https://www.rivistailmulino.it/a/il-futuro-tornato>
- Reeves, M., Lang, N., e Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead your business through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review* 27, 2–7.
- Rennecker, J., e Derks, D. (2013). "Email overload," in *The psychology of digital media at work*. (New York, NY: Psychology Press), 14–38.
- Rennecker, J., e Godwin, L. (2003). Theorizing the Unintended Consequences of Instant Messaging for Worker Productivity. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations* 3, 137–168.
- Rennecker, J., e Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization* 15, 247–266. doi: [10.1016/j.infoandorg.2005.02.004](https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.004)
- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., e Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, 763–797. doi: [10.1037/0096-1523.27.4.763](https://doi.org/10.1037/0096-1523.27.4.763)
- Sacchetto, D. (2021). "Tecnologie al lavoro nei processi produttivi e riproduttivi," in *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, a cura di M. Peruzzi e D. Sacchetto (Torino: Giappichelli), 1–15.

- Salvia, L. (2020). Ichino: «Lo smart working? Per molti dipendenti è stata vacanza». *Corriere della Sera - Sezione L'Economia*. Disponibile presso: https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_giugno_15/coronavirus-ichino-lo-smart-working-dipendenti-pubblici-spesso-vacanza-7bb205a2-ae4e-11ea-a957-8b82646448cc.shtml
- Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa: come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Milano: R. Cortina.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. London: Portfolio Penguin.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., e Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader* 19, 294–299.
- Sonnentag, S., e Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of occupational health psychology* 12, 204–21. doi: [10.1037/1076-8998.12.3.204](https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204)
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., e Ghislieri, C. (2021). The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. *Behavioral sciences* 11, 112-. doi: [10.3390/bs11080112](https://doi.org/10.3390/bs11080112)
- Star, S. L. (1999). The ethnography of infrastructure. *American behavioral scientist* 43, 377–391.
- Stinchcombe, A. L. (1988). *Sociologia economica: uno studio comparato*. Padova: Liviana Editrice.
- Thompson, J. D. (1994). *L'azione organizzativa*. Torino: ISEDI.
- Thurow, L. C. (1992). *Head to head: the coming economic battle among Japan, Europe, and America*. New York: Morrow & Company.
- Troilo, F., e Menegotto, M. (2016). “Il lavoro agile nella PA: mission impossible?,” in *ADAPT LABOUR STUDIES E-Book Series.*, a cura di E. Dagnino e M. Tiraboschi (ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro), 61–63.
- Valenduc, G., e Vendramin, P. (2016). Work in the Digital Economy: Sorting the

- Old from the New. Bruxelles: ETUI, The European Trade Union Institute. Disponibile presso: <https://www.ssrn.com/abstract=2770405>
- Vallée, T., e Moreno-Galbis, E. (2010). Optimal time switching from tayloristic to holistic workplace organization. *Structural Change and Economic Dynamics* 22, 238–246.
- Vendramin, P., e Valenduc, G. (2016). Le travail virtuel. Nouvelles formes d'emploi et de travail dans l'économie digitale. Bruxelles: CSC – Confédération des Syndicats Chrétiens, Namur: FTU – Fondation Travail-Université. Disponibile presso: <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:174224>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., e Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems* 29, 429–442. doi: [10.1080/0960085X.2020.1800417](https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417)
- Wajcman, J. (2020). *La tirannia del tempo: l'accelerazione della vita nel capitalismo digitale*. Roma: Treccani.
- Wajcman, J., Bittman, M., e Brown, J. E. (2008). Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions. *Sociology (Oxford)* 42, 635–652. doi: [10.1177/0038038508091620](https://doi.org/10.1177/0038038508091620)
- Wajcman, J., Rose, E., Brown, J. E., e Bittman, M. (2010). Enacting virtual connections between work and home. *Journal of sociology (Melbourne, Vic.)* 46, 257–275. doi: [10.1177/1440783310365583](https://doi.org/10.1177/1440783310365583)
- Weick, K. E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Cortina.
- Wilson, F. (1999). Cultural control within the virtual organization. *The sociological review* 47, 672–694.
- Wlodarkiewicz-Klimek, H. (2021). New Models of Work Organization in an Industry 4.0 Enterprise - Evolution of the Form of Work. *European Research Studies Journal* XXIV, 1095–1105.
- Woodward, J. (1975). *Organizzazione industriale: teoria e pratica*. Torino: Rosenberg & Sellier.