

# La scacchiera del Valore: Agile, Temporary e Welfare Management



## TERZA INDAGINE DESK

**Le competenze per rispondere alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro, anche in ottica di employability**

*ANALISI DELLE COMPETENZE PER LA GESTIONE DEL LAVORO AGILE E DEL WELFARE PROMOSSA DA  
FONDIRIGENTI*

## Indice

1. Premessa all'Indagine desk	pag. 3
2. Introduzione	pag. 4
3. Lavoro Agile: quanto ha inciso l'emergenza Coronavirus in Italia?	pag. 6
4. Creare una cultura digitale in azienda per sviluppare nuove competenze	pag. 15
5. Agile Worker: gli strumenti e le competenze di un nuovo tipo di manager	pag. 19
6. Lavoro Agile: alcune best practices	pag. 25
7. Conclusioni	pag. 29
<i>Bibliografia</i>	pag. 30
<i>Sitografia</i>	pag. 31

## 1. Premessa all'Indagine desk

Nelle precedenti Indagini è stato descritto come l'emergenza sanitaria nata dall'espansione a livello globale del Covid-19 ci abbia colpito in modo inaspettato, obbligando le imprese e i lavoratori di tutto il mondo a riorganizzarsi in fretta e spesso senza una vera e propria strategia.

La capacità di adattarsi alle peggiori situazioni in modo veloce (e spesso efficace) ha permesso di tamponare in qualche modo i danni portati dalla pandemia, ma ha anche sollevato numerose questioni critiche sull'attuale stato del mondo lavorativo e sanitario del nostro Paese. Se una tipologia di lavoro più flessibile e un Welfare Management sono infatti possibili e in parte già avviati in Italia (soprattutto nelle imprese più grandi e strutturate), dalle Indagini è emerso un quadro molto differenziato in cui non esiste un'unica strategia e in cui molto spesso i manager sono stati costretti ad "improvvisare", avvicinandosi a modelli e strumenti poco o per niente conosciuti senza guide o aiuti idonei.

La pandemia ha spinto quindi ad una crescita esponenziale di nuove modalità lavorative "agili" e digitalizzate, ma se da una parte questa tattica è risultata vincente per rispondere velocemente a un'emergenza, dall'altra nel prossimo futuro potrebbe trasformarsi in un'arma a doppio taglio, con manager lasciati allo sbaraglio e imprese senza una vera strategia. Uno scenario molto probabile e pericoloso per la già molto instabile economia del Paese, per il quale è necessario lavorare con tutte le forze oggi affinché non si avveri nel prossimo futuro.

Per i manager e le aziende sarà quindi obbligatorio cambiare la cultura e le proprie idee, per rendere questi modelli non più "temporanei" e "provvisori", ma per trasformarli in strategie e tipologie di governance stabili e capaci di portare reale valore sia alle imprese che ai lavoratori. Per fare ciò serviranno nuove competenze, manager motivati e azioni strutturate.

L'Indagine qui proposta cercherà di dare risposta a questa necessità, fornendo un approfondimento delle competenze, delle azioni e dei cambiamenti culturali che i manager dovranno acquisire e contribuire a sviluppare nelle proprie imprese, con la finalità di rispondere al meglio alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro, anche in un'ottica di employability.

## 2. Introduzione

La rivoluzione digitale ha cambiato il modo di vivere, lavorare e usufruire dei servizi, tanto che sarebbe ormai impossibile per l'essere umano pensare di vivere senza l'uso di dispositivi elettronici. Accesso a internet, applicazioni dedicate a qualsiasi tematica (dal meteo alle relazioni, dal lavoro agli hobby più comuni), smartphone, tablet e molti altri strumenti sono entrati a far parte della nostra quotidianità e li utilizziamo ormai in modo naturale e continuo.

Questo processo che ad oggi sembra acquisito nel nostro modo di vivere è però frutto di anni di abitudini e utilizzi che ancora oggi non sono stati accettati in modo omogeneo nelle imprese, o meglio da parte dei soggetti con modelli aziendali più chiusi. La rivoluzione digitale è stata infatti un processo lento ed è ancora in fase di evoluzione, innovazione e adattamento in molte realtà che spesso non riescono a sfruttare le nuove risorse digitali nel modo corretto, perdendo occasioni di crescita e sviluppo di nuovo valore.

Un esempio concreto di tale situazione si ritrova anche quando si analizza il settore manageriale: risulta infatti chiaro come la sfera di utenti all'opera nelle aziende italiane sia molto differenziata e nettamente divisa in tre principali categorie, che comprendono:

- nativi digitali che si trovano a proprio agio ad utilizzare nuove applicazioni e modelli;
- manager senior comunque aperti e disponibili a cambiare (anche rapidamente) mentalità, mettendosi in gioco con nuovi processi di azione;
- manager che invece non riescono ad adattarsi a tale trasformazione digitale, considerata troppo lontana dal proprio modo di lavorare.

Affinché la digitalizzazione possa essere considerata un valore, è proprio su quest'ultima tipologia di manager che le aziende devono agire. Infatti, un manager che per anni ha lavorato in modo performante e che all'improvviso si trova ad essere inadeguato e incapace di raggiungere gli obiettivi, a causa di strumenti nuovi che non conosce e che lo destabilizzano, non solo avrà performance più scadenti ma sarà portato a vivere il tutto con forte stress.

In quest'ottica è evidente come sia necessario per il management del futuro formare i propri leader, affinché acquisiscano le competenze idonee sia per operare al meglio che per guidare i propri team nell'organizzazione di un lavoro Agile che sia davvero "smart" e porti un valore aggiunto e duraturo all'azienda.

A tale proposito riportiamo un dato significativo sulle aziende italiane: ad oggi il numero di imprese che si stanno riorganizzando in chiave "Agile" è in continua crescita nelle grandi aziende ma il processo, anche se negli ultimi tre anni ha continuato ad aumentare, è molto più rallentato nelle piccole e medie imprese del Paese.

Riportando i dati dell'Osservatorio sullo Smart Working realizzato dal Politecnico di Milano<sup>1</sup>, infatti, nonostante l'emergenza Coronavirus, solo l'8% delle imprese più piccole ha scelto di modificare i propri paradigmi lavorativi. Un atteggiamento che la ricerca ha ricondotto alle caratteristiche delle PMI che sono spesso a carattere familiare, nelle quali le realtà sono notoriamente più chiuse e meno inclini ai cambiamenti.

Il divario tra l'interesse per la digitalizzazione e l'effettiva apertura alla stessa è quindi grande in Italia, poiché le caratteristiche del lavoro Agile si possono facilmente scontrare, perdendo, con le criticità legate a una cultura aziendale ancora fortemente ancorata a modelli tradizionali di tipo presenzialista, e ad una tendenza dell'organizzazione a permeare le iniziative di cambiamento.

Le aziende non sono sistemi meccanici, ma al contrario sono fortemente "personali" e dipendenti da diversi fattori umani che le mantengono in equilibrio, fra cui la cultura del luogo in cui ci si trova, il modo di vedere il mondo delle persone che compongono i team, le scelte di organizzazione dei processi stabiliti dai leader e gli strumenti utilizzati dal personale e dai collaboratori.

Ma l'elemento fondante che arricchisce e crea valore nelle imprese è solo uno: le competenze. Senza manager competenti, infatti, per un'azienda non è possibile mettere in equilibrio in modo efficace gli elementi sopra citati, divenendo solo una macchina automatica incapace di crescere, capire i propri errori e innovarsi.

Con un mondo in continua trasformazione è però necessario per i manager non fossilizzarsi sulle proprie esperienze ma, al contrario, mettersi in gioco verso nuove abilità e conoscenze con atteggiamenti positivi e di apertura. Allo stesso tempo, per rendere concrete tali competenze è necessario che l'azienda decida di agire su tali leve, identificando specifici interventi che possano favorire lo sviluppo di un lavoro più Agile anche nei modelli/processi più tradizionali.

L'Indagine desk che segue approfondirà questi aspetti, fornendo dati, casi studio e una riflessione sulle attività e le competenze che i leader del presente dovranno mettere in atto, per sviluppare nei manager e nei loro collaboratori le competenze e le abilità necessarie per renderli capaci di affrontare al meglio un nuovo modo di vivere e lavorare in azienda, più flessibile, smart e digitale.

---

<sup>1</sup> Osservatorio Management School del Politecnico di Milano, *SMART WORKING: CONTINUA LA CRESCITA TRA LE GRANDI AZIENDE*. Osservatori.net: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita).

### 3. Lavoro Agile: quanto ha inciso l'emergenza Coronavirus in Italia?

Prima di approfondire le competenze e gli strumenti che un Agile Worker deve avere nel proprio bagaglio personale è bene fare un'ulteriore riflessione sull'attuale situazione di questi professionisti nel nostro Paese, soprattutto ora che la pandemia è arrivata in una nuova fase caratterizzata da riaperture e riavvicinamento delle persone sia in luoghi pubblici che privati.

Per ottenere un quadro quanto più completo, soprattutto se si considera che la situazione Covid-19 ha avuto diverse fasi e ancora oggi è in divenire, si riporteranno qui di seguito i risultati di alcune importanti ricerche realizzate ognuna in un diverso mese, con la finalità di evidenziare eventuali differenze di opinioni e le evoluzioni che si sono avute nel corso del tempo per quanto riguarda le aziende, i lavoratori e il loro rapporto con lo Smart Working.

Per Agile Worker si intende un professionista che gode di flessibilità e opera con grande autonomia per obiettivi, slegato da tempi rigidi e luoghi fissi; qualora abbia incarichi per la gestione di risorse complesse, possiamo parlare di un manager, e dunque avremo la prospettiva dell'Agile Manager che è il fulcro del progetto "La Scacchiera del Valore". Allo stesso modo, un'organizzazione lavorativa che intenda essere programmata nel dettaglio ma con flessibilità e rapporto funzioni/risultati, affinché processi, comunicazioni e interazioni non vadano perse o creino contesti di confusione, può essere definita un'organizzazione Agile. Le componenti di questa filosofia si sono rivelate adatte all'emergenza sanitaria, anche se con le dovute differenze legate a caratteristiche aziendali e di team.

Come riportato dalla già citata ultima edizione dell'Osservatorio Smart Working della School of Management Politecnico di Milano<sup>2</sup>, ricordiamo che ad oggi in Italia sono operativi circa 570 mila Smart Worker, con numeri in crescita del 20% rispetto al 2018, a prova che nel nostro Paese un processo di cambiamento era già in atto da prima della pandemia.

Un trend di crescita rilevato anche dalla recente indagine realizzata a marzo 2020 da Fondirigenti, il principale fondo per la formazione dei dirigenti, intitolata "Quick survey Smart working. Il boom che annuncia il futuro"<sup>3</sup>. I risultati della survey si sono avuti su un campione di 800 aziende italiane e hanno permesso non solo di ricostruire un quadro chiaro delle differenze di utilizzo e avvio dello Smart Working pre e post emergenza Covid-19, ma anche di poter compiere una riflessione sulle competenze manageriali ad oggi importanti per riuscire a gestire al meglio la nuova organizzazione del lavoro a distanza anche nel medio termine, individuandone gli ostacoli e, tramite nuove attività di formazione, sviluppare nuove opportunità di crescita.

A conferma di un già avviato interesse verso modalità di lavoro più "agili" sin da prima dell'emergenza, per quanto riguarda la situazione italiana pre Coronavirus la ricerca ha evidenziato che, soprattutto al Centro (42%) e principalmente nelle PMI (28%), quasi un lavoratore su tre svolgeva attività in Smart Working con una media di circa due giorni a settimana, un'apertura verso un lavoro più agile motivata da diverse scelte imprenditoriali tra cui esigenze produttive (2,58%),

---

<sup>2</sup> Osservatorio Management School del Politecnico di Milano, *SMART WORKING*. Osservatori.net: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).

<sup>3</sup> Fondirigenti, *Quick survey Smart working. Il boom che annuncia il futuro*. Marzo 2020

benefit per i lavoratori (2,87%) o benefit economici (2,09%). Tali numeri sono però nettamente inferiori a quanto emerge se si analizza la situazione post Covid quando l'emergenza (che è salita in prima posizione tra le motivazioni con il 4,76%) ha fatto registrare risultati in cui oltre il 97% dei rispondenti ha segnalato di aver aderito a modelli di Smart Working, con un 80% di intervistati che ha dichiarato di aver trasformato in tale modalità la metà delle proprie attività.

48,46%

Personale in Smart Working

51,54%

Personale in Azienda



Una crescita incredibile a dimostrazione di quanto, anche nei momenti di crisi, le aziende siano pronte a mettersi in gioco e a trovare soluzioni per continuare ad essere operative e competitive. A tal proposito, interessante l'approfondimento che la ricerca di Fondirigenti ha svolto sulle attività e gli strumenti che le imprese hanno messo a disposizione (per la maggioranza delle aziende in modo autonomo, senza ricorrere a consulenti o altre risorse esterne), per avviare le nuove attività da remoto: da quanto emerso la maggior parte delle azioni (77%) sono state inerenti alla fornitura degli strumenti di lavoro (pc, telefoni aziendali o giga per la connessione), ma una buona percentuale di aziende (il 47%) ha dimostrato aperture verso una nuova cultura aziendale in cui non solo fornire le apparecchiature ma anche avviare nuove modalità di organizzazione del lavoro passando da una struttura "ad orari" ad una basata sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

Oltre alle attività aziendali, la survey ha sondato gli atteggiamenti dei vari manager, ottenendo che, sebbene molto apprezzato, lo Smart Working non sia un'attività "immediata" ma necessiti di un periodo di prova e allineamento prima di iniziare ad essere considerata una modalità di lavoro efficace e in grado di portare valore. Tale riflessione nasce dal fatto che secondo i dati atteggiamenti positivi si sono avuti maggiormente tra chi era già abituato a questa modalità prima del Covid-19 rispetto a chi ha iniziato a lavorare in Smart Working solo in seguito all'emergenza.

Questo disallineamento di tempistiche porta a un ragionamento sul prossimo futuro, un futuro in cui è evidente la necessità di non farsi trovare impreparati, investendo quindi in una formazione che permetta ai manager di possedere le competenze e le conoscenze di temi e strumenti "Agile" e di saperli sin da subito applicare al meglio. L'analisi di Fondirigenti si conclude con un vasto ventaglio di opzioni e tematiche che, secondo i manager, dovranno essere sviluppate per operare al meglio in Smart Working. Tali risultati saranno analizzati nei prossimi capitoli.

Dato il particolare punto di vista scelto per inquadrare la tematica dello sviluppo delle attività in Smart Working e le prospettive future in seguito al Covid-19, è opportuno citare anche i risultati della ricerca condotta dall'Osservatorio 4.Manager<sup>4</sup> che riportiamo in modo approfondito: tra dicembre 2019 e marzo 2020 l'Osservatorio ha realizzato un'analisi su Google Trend e sulle parole

<sup>4</sup> Smart Working, la rivoluzione è iniziata. L'Imprenditore edizione n.4 – 8 maggio 2020.

chiave di ricerca più digitate dagli utenti. L'indagine ha rilevato un netto innalzamento di ricerche nel mese di marzo, avviato quindi durante il lockdown, rispetto al periodo dicembre-febbraio, per quanto riguarda parole come "Smart Working", "telelavoro", "lavoro da casa" e simili.

Tali dati diventano ancor più interessanti se confrontati su base regionale, in cui soprattutto al Nord (Lombardia) ma anche in alcune regioni del centro (Lazio), le ricerche sono diventate da quasi assenti a digitazioni di massa: un'evoluzione dei trend facilmente ricollegabile all'emergenza Coronavirus che, come già ricordato, ha costretto aziende e lavoratori ad dirigere il proprio interesse verso modalità di lavoro più agili per poter continuare a lavorare.

Ma i risultati delle ricerche dell'Osservatorio ovviamente non si esauriscono qui. 4.Manager ha infatti avviato un'analisi approfondita su scala internazionale, con la quale ha messo a confronto con l'Italia, partendo da una ricerca Eurostat del 2018, i dati di diversi Paesi europei per quanto riguarda il lavoro Agile sia dal punto di vista normativo (ad esempio le modalità di flexible working inglese e olandese, il telelavoro flessibile francese e l'Agile Working tedesco) che operativo.

Purtroppo l'indagine ha confermato che, nonostante i miglioramenti dell'ultimo anno, il nostro Paese è ancora indietro rispetto a quelli europei, tanto da non aver avuto nessun incremento delle attività in Smart Working nel decennio 2008–2018.

Trend in crescita si sono avuti infatti solo a partire dal 2019, anno in cui anche l'Italia è stata protagonista di un'effettiva apertura verso tale modalità lavorativa: secondo l'indagine Confindustria<sup>5</sup> sul lavoro 2019, infatti, l'8,9% delle aziende associate ha introdotto forme di lavoro Agile e un ulteriore 10% ha considerato tale modalità una soluzione organizzativa da approfondire. È quindi ormai innegabile l'interesse di aziende e manager italiani ad aprirsi a un nuovo modo di vivere il lavoro.

A quanto ora scritto bisogna aggiungere che il quadro legato all'epidemia è in continua evoluzione ed è per questo che 4.Manager ha proseguito anche nei mesi successivi a monitorare l'andamento italiano, un controllo che però ha rilevato alcune criticità molto importanti che dovranno essere prese in considerazione nel prossimo futuro, per poter affermare di avere a livello imprenditoriale e manageriale le basi per superare con il minimo di danni la crisi portata dall'emergenza sanitaria: è di luglio, infatti, una successiva analisi della situazione lavorativa italiana, in cui emerge un quadro critico per quanto riguarda i livelli occupazionali (i manager in servizio hanno avuto una riduzione del 20%) e che necessita di immediate risposte in merito alle nuove competenze manageriali.

Nello specifico, l'indagine ha evidenziato che quasi un terzo dei manager è impiegato nelle piccole e medie imprese, proprio quelle aziende che più hanno risentito della crisi portata dal lockdown, tanto da stimare che nel 18% dei casi avranno gravi problemi dal punto di vista occupazionale e remunerativo.

A tal proposito, in vista anche delle competenze che i manager dovranno acquisire per affrontare al meglio il post-crisi (argomento centrale di questa indagine), è importate riflettere su quanto dichiarato da Fulvio D'Alvia, Direttore di 4.Manager, al Sole24Ore<sup>6</sup>. Tesi del dottor D'Alvia,

---

<sup>5</sup> *Smart working, il trend ormai è virale*, Economy edizione online: [economymag.it](http://economymag.it).

<sup>6</sup> C. Tucci, *Rischio carenza di manager alla vigilia del Recovery Plan*. Il Sole24Ore edizione del 14/07/2020.

ampiamente condivisibile, è che il management è infrastruttura, intangibile ma fondamentale, del sistema produttivo; e di quella infrastruttura va perfettamente pianificata la crescita. Ma affinché questo sia possibile, nel prossimo futuro sarà necessario avviare politiche dedicate, a livello sia europeo che nazionale, e si dovrà accelerare la crescita del capitale umano delle imprese ed essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie digitali, colmando gli “skill gap” del mondo del lavoro.

Tornando alla ricerca del Politecnico, ciò che è interessante in vista di una riflessione sulla figura professionale dell’Agile Worker sono soprattutto i risultati relativi al livello di soddisfazione dei manager, che è risultato essere molto più elevato rispetto ai colleghi che ancora utilizzano una metodologia lavorativa tradizionale: il 76% del campione si è infatti detto soddisfatto della propria professione e oltre il 30% ha confermato di essere pienamente coinvolto nella realtà in cui lavora, condividendone valori, obiettivi e priorità. Dati importanti che confermano ulteriormente che il lavoro Agile non deve essere considerato un ostacolo dalle aziende, ma al contrario può divenire un valore aggiunto soprattutto in ottica di benessere lavorativo.

Approfondendo ulteriormente il rapporto esistente tra emergenza Covid-19 e lavoro Agile e i cambiamenti portati da tale “relazione” nelle imprese, è interessante analizzare i dati emersi grazie all’indagine *Smart Working 2020*, una ricerca dettagliata realizzata a marzo da InfoJobs<sup>7</sup> su un campione di 1.149 lavoratori e 189 aziende.

Fra i risultati dell’indagine, che aveva il duplice obiettivo di inquadrare/aggiornare l’effettiva situazione degli Agile Worker italiani a seguito della pandemia di Coronavirus e di raccogliere dati su riflessioni e ipotesi future di tale modalità nelle aziende del Paese, è emerso un elemento che configura nuovamente un quadro positivo: il 64% degli intervistati ha dichiarato di aver apprezzato la nuova tipologia di lavoro e che la nuova situazione, seppur improvvisa, non ha inciso troppo sulla produttività (solo il 7% ha infatti dichiarato di essere meno produttivo rispetto a prima).

Nonostante questo, però, è bene non tralasciare il fatto che, allo stesso tempo, il 19% delle aziende intervistate ha invece risposto che le attività in Smart Working non stanno funzionando, spesso a causa di business o organizzazioni interne che non si adattano al meglio ad una modalità di lavoro a distanza.

Nel dettaglio, le maggiori criticità rilevate sono state legate soprattutto a problemi di tipo organizzativo (44%) o per mancanza di supervisione/controllo sul lavoro del personale e di altre funzioni relazionali (42%), mentre il 14% degli intervistati ha attribuito la responsabilità a problemi di livello tecnologico (cattive connessioni, dispositivi difficili da trovare ecc.), confermando che il lavoro Agile non è un qualcosa che può essere improvvisato, ma che le attività a distanza richiedono competenze organizzative e di coordinamento aziendale ben definite ad ogni livello (dal leader, ai manager, ai collaboratori).

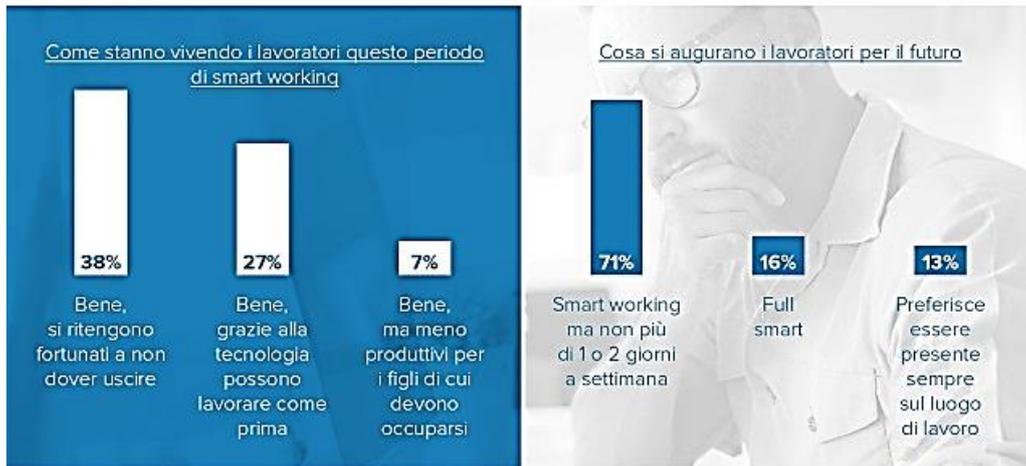
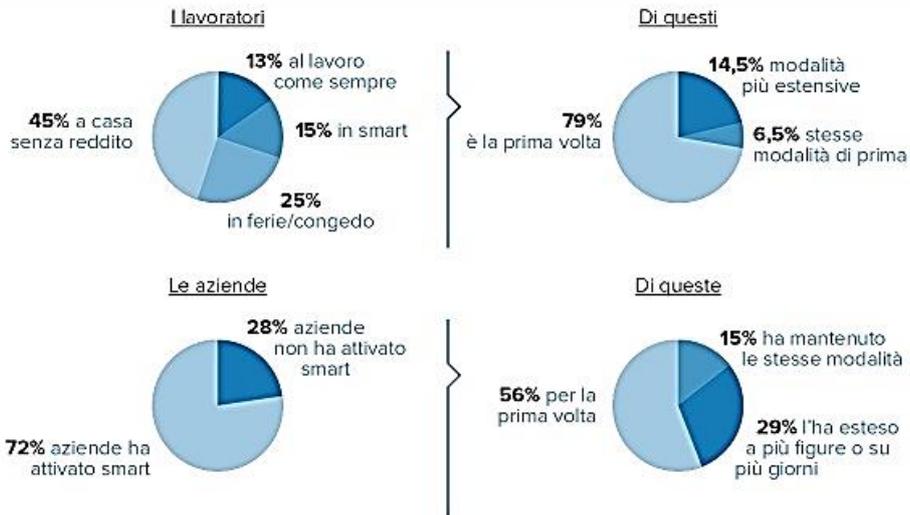
Di seguito una tabella riepilogativa con altri dati emersi dall’indagine di InfoJobs:

---

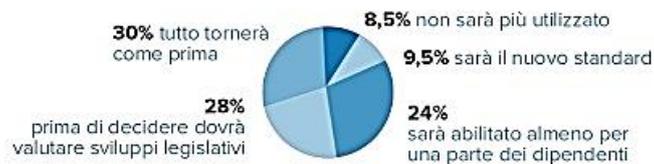
<sup>7</sup> Indagine InfoJobs smart working 2020: per aziende e lavoratori opportunità per gestire l’emergenza, dubbi sull’utilizzo futuro. Il Giornale delle PMI: <https://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-sullutilizzo-futuro/>.

# InfoJobs

INDAGINE SMART WORKING 2020\*  
Lo smart working ai tempi del Covid-19



Cosa succederà allo smart working nelle aziende italiane quando l'emergenza sarà finirà?



\*Indagine condotta a marzo 2020 su un campione di 1149 lavoratori e 189 aziende  
elaborazione grafica InfoJobs su dati Indagine InfoJobs Smart Working 2020

La maggioranza degli utenti ha riconosciuto il valore di questa nuova modalità di lavoro più agile, e col passare dei mesi il modello Agile si è dimostrando essere una valida risposta lavorativa all'emergenza, e di avere anzi la capacità di migliorare sensibilmente le performance aziendali: questo è stato rilevato anche da un'altra ricerca, *Smart(er) or Hard(er) work per i knowledge*

*workers?*<sup>8</sup>, realizzata da Texty in collaborazione con l'Università di Pisa, Makerfaire Roma, GATE4.0, Fondazione Giacomo Brodolini, Synergie-Italia, Mylia e Indeed nel mese di marzo 2020, ricerca realizzata in piena pandemia, alle cui domande lavoratori e imprese hanno fornito risposte molto diversificate sul futuro delle attività richiamate nel titolo della ricerca.

D'altra parte, per InfoJobs solo il 9,5% degli intervistati è sicuro che nel prossimo futuro le attività in Smart Working / lavoro Agile saranno ufficialmente implementate in modo diffuso dentro le aziende, a fronte di un 30% che ha considerato questa fase "da remoto" un interessante esperimento che però scomparirà a fine pandemia quando tutto tornerà come prima, e un 24% che invece ritiene che le aziende applicheranno questa tipologia di lavoro solo in parte e solo per alcuni dipendenti.

A ciò si aggiunge un 71% dei lavoratori che, seppur apprezzando molto il lavoro da remoto, in futuro preferirebbero attuarlo solo in modo alternato (a tal proposito è bene ipotizzare che queste risposte siano da associare non a una critica allo Smart Working, ma ad una cattiva gestione generale dell'azienda per quanto riguarda i processi organizzativi del lavoro a distanza).

Risposte molto diverse quindi, in cui però le aperture verso modalità flessibili sembrano superare gli atteggiamenti più disfattisti e pessimistici. A tale proposito, un ulteriore importante segnale di apertura è dato da un 28% di utenti che sono ancora indecisi su come procedere a fine pandemia e che prenderanno posizione solo in seguito ai prossimi decreti e informazioni. Una cifra che non è irrisoria e sulla quale si giocherà il futuro degli Agile Worker.

Un'altra importante ricerca è quella realizzata ad aprile da Great Place to Work<sup>9</sup>, società di consulenza organizzativa in ambito HR, leader in Italia nello studio e analisi del clima organizzativo, svolta su un campione di 500 risposte in rappresentanza di 200 aziende private e pubbliche. Obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare, in seguito alla pandemia, quali misure sono state prese dalle aziende, quali strumenti e informazioni sono stati forniti ai dipendenti per operare al meglio in Smart Working, e soprattutto misurare il grado di soddisfazione dei manager per quanto riguarda questa nuova modalità di lavoro.

I risultati sono stati nuovamente positivi: l'87% dei rispondenti ha infatti affermato che le proprie aziende hanno messo in atto da subito azioni efficaci grazie alle quali è stato possibile continuare a lavorare da remoto (a tale proposito è necessario sottolineare che per alcuni manager non si è trattato di vero e proprio Smart Working ma di telelavoro).

Importante segnalare che, a differenza di altri trend, dal punto di vista dei dipendenti gli atteggiamenti positivi verso lo Smart Working si sono avuti soprattutto da parte dei manager senior (il 92%, mentre i giovani sono stati l'84%). Inoltre la ricerca ha messo in evidenza che il lavoro Agile è preferito soprattutto dai dipendenti con familiari a carico (88%).

---

<sup>8</sup> Texty, Università di Pisa, Makerfaire Roma, GATE4.0, Fondazione Giacomo Brodolini, Synergie-Italia, Mylia, Indeed, *Smart(er) or Hard(er) work per i knowledge workers?*. Edizione eBook.

<sup>9</sup> A. Montuschi, *Agile e intelligente è il lavoro che cambia*. L'economia edizione n. 16 - 27 aprile 2020.

Di seguito una tabella con altri dati rilevanti della ricerca:

<b>Affrontare l'emergenza</b>								
Il parere dei dipendenti sulle misure adottate dalle aziende per la pandemia (questionario Great Place to Work)								
Domande	È d'accordo	Donne	Uomini	Meno di 34 anni	Da 35 a 54 anni	Più di 55 anni	Con famigliari	Senza famigliari
La mia organizzazione ha preso tutte le misure necessarie a proteggere me, i miei colleghi e le nostre famiglie dagli effetti del Coronavirus	86%	86%	85%	83%	86%	88%	87%	82%
L'azienda in cui lavoro ha diffuso in modo costante e puntuale le informazioni e i comportamenti da adottare in merito al Covid-19	89%	89%	89%	89%	88%	92%	90%	85%
La mia azienda ha adottato politiche di smart-working efficaci per far fronte alla diffusione del Covid-19	86%	88%	83%	82%	86%	96%	85%	86%
Io e i miei colleghi abbiamo seguito le procedure e adottato gli strumenti messi in campo dall'azienda per fronteggiare l'emergenza Coronavirus	92%	94%	90%	91%	93%	88%	92%	92%
L'azienda in cui lavoro si è mossa celermente di fronte all'emergenza Covid-19	81%	83%	78%	74%	82%	92%	83%	75%
<b>Dato medio</b>	<b>87%</b>	<b>88%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>	<b>87%</b>	<b>92%</b>	<b>88%</b>	<b>84%</b>

Successivamente è stato il turno della ricerca<sup>10</sup> realizzata nell'estate 2020 dalla UIL del Lazio e da Eures, Istituto di ricerca socio-economica, su un campione di oltre 750 lavoratori pubblici e privati. Nonostante l'analisi abbia coinvolto una determinata area del Paese, è interessante vedere come i dati siano in linea con quelli nazionali, con l'83% degli intervistati soddisfatti di questi mesi in Smart Working (soprattutto perché ha permesso di evitare lunghi spostamenti nel traffico) e restii a tornare in ufficio a settembre, ma favorevoli ad un'eventuale organizzazione alternata con alcuni giorni in ufficio e altri da casa (risposta data soprattutto dalle donne).

Non sono comunque mancate le segnalazioni di alcune criticità: infatti, sebbene la produttività sia aumentata (59%), in molti si sono lamentati:

- dell'aumento del tempo dedicato al lavoro (57,7%);
- dei carichi e tempi di lavoro, che sono stati spesso maggiori e più prolungati rispetto a quelli in ufficio (39,4%);
- dello stress sofferto in regime di smart working (36%).

Tali criticità sono in linea con altre rilevazioni emerse sempre nel mese di luglio: come già detto, lo Smart Working se non organizzato al meglio può essere un'arma a doppio taglio in cui si passano troppe ore davanti a uno schermo, senza pause rigeneranti. Si segnala però che, a tal proposito, ci sono già state risposte efficaci da parte delle aziende tra cui, ad esempio, Fincantieri, che ha firmato

<sup>10</sup> L. Garrone, *Ai romani piace il lavoro Agile, meno tempo perso per il traffico*. Il Corriere della Sera edizione del 03/07/2020.

un contratto ad hoc per quasi 200 dipendenti caratterizzato, per snellire le troppe ore, da una giornata a casa in cui però sono vietati gli straordinari.

Tornando all'indagine, un'altra importante criticità rilevata è stata quella relativa agli scatti di carriera: secondo il 19,4% dei partecipanti, infatti, la distanza con l'ufficio causerà l'indebolimento di molti contratti con il conseguente blocco delle possibilità di sviluppo delle carriere e della crescita degli stipendi. Dati importanti e che fanno riflettere, sui quali nel prossimo futuro il Governo dovrà prendere una posizione specifica e proporre eventuali nuove normative.

A fronte della fine del lockdown e dell'apertura verso una ripresa, è utile segnalare i dati rilevati dalla ricerca pubblicata a fine giugno di InContra<sup>11</sup> (in collaborazione con Cifa, Confsal e Fonarcom), dal titolo "L'indagine sullo smart working 2020: capire il presente per progettare il futuro": realizzata intervistando un campione di 2.000 lavoratori, l'indagine non solo ha svolto un'analisi dell'attuale situazione legata alle nuove modalità di lavoro a distanza, ma ha dato una lettura dello scenario italiano anche in ottica futura.

In linea con i numeri di inizio lockdown, anche in questo caso la maggioranza degli intervistati (l'82%) si è detta soddisfatta del lavoro Agile e della sua natura "meritocratica", basata sulla possibilità di essere valutati per obiettivi raggiunti, ma allo stesso tempo il 60% del campione ha evidenziato come ancora non ci sia stato un adeguamento per quanto riguarda ore e compensi, soprattutto in caso di straordinari (a tale proposito si evidenzia che per il 70% degli intervistati ha pesato molto il fatto di essere sempre reperibili, e di non riuscire a separare la vita personale da quella lavorativa).

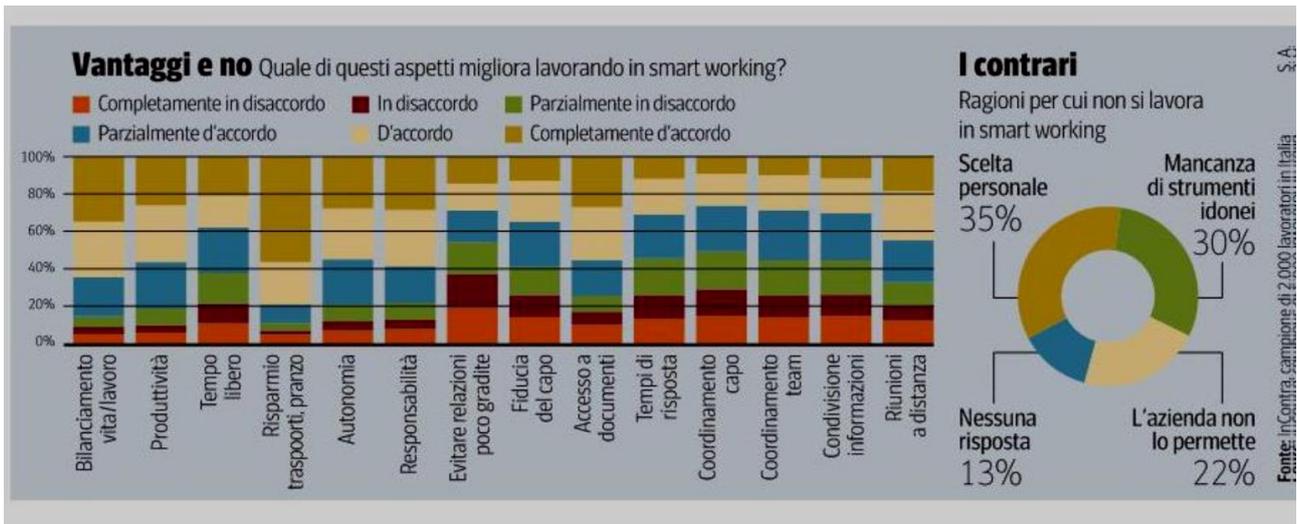
L'analisi ha anche evidenziato come la maggior attivazione del lavoro in tale modalità sia stata avviata principalmente dalle piccole e medie imprese (probabilmente perché le grandi operano già da tempo in Smart Working) e di come in realtà solo nel 30% dei casi il non avvio sia stato dato da mancanze di natura tecnologica, ma sia stata spesso solo una scelta autonoma del lavoratore.

Allo stesso tempo, però, il 35% degli intervistati ha evidenziato problematiche di carattere economico date da bollette, connessioni, costi stampante e altre attività prima ammortizzate dall'ufficio, sintomo che le aziende necessitano di rivedere l'organizzazione per quanto riguarda tale frangente: questo perché fornire le apparecchiature elettroniche non è sufficiente per garantire ai lavoratori il massimo confort ed eliminare i disagi.

Anche per questo ultimo caso, si riporta di seguito la tabella con altri dati emersi:

---

<sup>11</sup> B. Millucci, *Lavoro Agile obiettivi raggiunti, e ora?*. L'Economia edizione 29/06/2020.



A fronte di tutte queste ricerche, in attesa di una normativa aggiornata e specifica e di azioni di finanziamento del Governo capaci di aiutare in modo concreto le aziende, la palla passa ora ai manager perché, se una nuova tipologia di lavoro flessibile e a distanza è vista di buon occhio dai lavoratori, e se questa cultura in parte sta facendo breccia anche all'interno delle aziende, è merito della loro voglia di mettersi in gioco e di cambiare gli schemi con coraggio e professionalità.

L'ago della bilancia è fortemente in bilico e tutto si giocherà in un prossimo futuro in cui serviranno manager "Agili" e preparati, culture aziendali aperte all'innovazione e, soprattutto, leader capaci di guidare con successo i propri team a distanza: solo così sarà possibile "fare la differenza" nelle aziende e compiere un grande passo verso una reale crescita di valore, benessere e innovazione.

#### 4. Creare una cultura digitale in azienda per sviluppare nuove competenze

Il Covid-19 ha accelerato i processi di digitalizzazione aziendali, obbligando un numero sempre maggiore di imprese a far lavorare i propri manager da remoto: si è trattato di una riorganizzazione improvvisa e nata da una necessità, ma che è riuscita lo stesso a portare alle aziende buoni risultati e che nel prossimo futuro, se ben implementata, potrebbe diventare un grande valore aggiunto.

Per sviluppare nuove strutture di lavoro Agile che siano portatrici di crescita economica e capaci di migliorare le performance aziendali, servono però manager competenti e capaci di utilizzare al meglio gli strumenti che le nuove tecnologie mettono a disposizione.

Come anticipato in apertura, le aziende sono strutture gestite da persone e, seppure ben programmate, dipendono notevolmente dalle azioni, idee e progetti che i manager realizzano in esse: un leader non aperto alle innovazioni non permetterà all'azienda di innovarsi, e allo stesso modo team decisi a non collaborare non permetteranno ai progetti di realizzarsi nel modo corretto. E così via.

Affinché sia possibile sviluppare nuove competenze, legate a più aggiornati modelli lavorativi, diventa quindi necessario come primo passo avviare una vera e propria rivoluzione culturale all'interno della propria impresa. Solo in questo modo diventa infatti possibile ottenere buoni risultati e team motivati a cambiare i propri paradigmi di azione.

Dovendo definire la cultura aziendale, si può dire che essa è il complesso di specifici valori, significati e modi di pensare condivisi dai membri di un'organizzazione che determina il modo di comportarsi dei membri stessi sia all'interno che al di fuori della società.

In altre parole, la cultura aziendale è l'anima che muove l'impresa e deve essere coltivata affinché sia aperta a cambiamenti. Una cultura aziendale che resta rigida sulle proprie opinioni e non accetta il cambiamento è infatti destinata a fallire perché, immancabilmente, resterà indietro rispetto ai competitor. Affinché questo non accada è opportuno che al vertice sia presente un leader ottimista, capace, che riconosca l'effettiva necessità di un cambiamento e ponga questa situazione come obiettivo da raggiungere, allineandola allo stesso tempo con gli obiettivi strategici e organizzativi della propria impresa.

Secondo lo studio di Paolo Boccardelli, Direttore della Luiss Business School, ad oggi un manager, e ancor più se è leader di un team, non può restare bloccato in schemi prestabiliti e rigidi ma, al contrario, deve trasformarsi in un animale camaleontico e con un'approfondita conoscenza di varie discipline, con le quali guidare la propria azienda verso una nuova vision concreta di trasformazione digitale. "La sfida – secondo Boccardelli - è riuscire a seguire un innovativo stile di leadership, in grado di affrontare le trasformazioni che la società pone a quelli che definiamo leader for a new world"<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> L.G. Benenati, *Golden Manager, identikit dei nuovi dirigenti*. Capital, 18 febbraio 2020.

Un nuovo cambio di cultura deve quindi partire dal leader ma, allo stesso tempo, le nuove modalità devono essere accettate con positività anche dai collaboratori. Un doppio cambio di mindset quindi, che deve essere programmato e inserito nel contesto aziendale in modo ponderato e continuo.

Secondo Carlo Messina, General Manager BU di Inforgroup Academy, in un'intervista realizzata per la rubrica "Dialogo sullo Smart Working" del sito Spremute Digitali, lo Smart Working per avere successo richiede "il passaggio per i responsabili da una cultura del controllo e della mancanza di fiducia verso i collaboratori, a quella della gestione per obiettivi e risultati basata sulla fiducia verso gli altri. Per i collaboratori significa passare da una cultura del tempo che cedo all'impresa e al lavoro, alla responsabilità nel farsi carico degli obiettivi e raggiungere i risultati nei tempi previsti e con la qualità migliore"<sup>13</sup>.

Per quanto riguarda la questione della digitalizzazione e dello sviluppo di opportunità di lavoro più agili, l'esperienza delle grandi imprese ha dimostrato come la vera posta in palio sia l'affermarsi di una Result Based Organization, un'organizzazione capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscerne il merito e sviluppare talenti ed engagement verso l'innovazione e il cambiamento.

Un utile strumento a disposizione dei leader, che potrebbe velocizzare questo importante processo, è il coaching: tale attività sviluppa infatti relazioni personali e crea spesso un clima di apertura e condivisione che può gettare solide basi per il futuro del team, creando degli input/output in cui elencare in modo preciso "cosa si è ora" e "cosa si può diventare", raccogliendo feedback ed eventuali problematiche da risolvere.

Tali confronti permettono al team di capire la propria mission, e di mettere in atto una prima ma importante fase di apertura verso il cambiamento. Un manager che ha la certezza di essere ascoltato in caso di bisogno sarà più propenso ad accettare i cambiamenti, perché avrà la sicurezza di far parte di un team che lo supporterà in ogni caso.

Per tale ragione, un leader propenso al cambiamento culturale della propria azienda deve essere il primo a mettere in atto comportamenti che valorizzino e responsabilizzino le proprie risorse umane (ad esempio formando il personale, dando opportunità di cambio ruolo sia in senso orizzontale che verticale ecc.), rafforzando le misurazioni e valutazioni delle diverse performance (e relativi premi) e agevolando i lavoratori per quanto riguarda orari e autogestione del lavoro.

Ma quali sono gli step che un leader efficace deve avviare affinché nei propri team si affermi una nuova cultura aziendale?

Secondo l'esperta di leadership Melissa Lanier Preston<sup>14</sup>, che da anni lavora presso T-mobile come responsabile di sviluppo della leadership e della gestione dei talenti, un cambiamento culturale può avvenire solo in seguito a sei importanti fasi, definite "C.R.E.A.T.E":

---

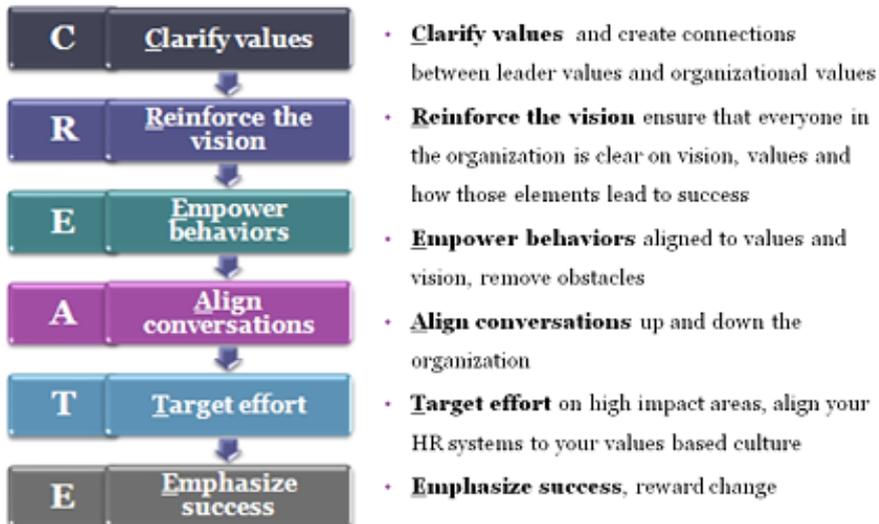
<sup>13</sup> S. Duranti, *IL MINDSET E LE COMPETENZE CHIAVE DA ACQUISIRE PER LO SMART WORKING*. Spremute Digitali: <https://www.spremutedigitali.com/mindset-e-competenze-smart-working/>.

<sup>14</sup> M. Lanier Preston, *6 STEPS TO CHANGE YOUR ORGANIZATIONAL CULTURE*. Hr Outsider: <https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/11/6-steps-to-change-your-organizational-culture/>.

- 1) Visualizzare l'obiettivo: per riuscire ad avviare un processo di trasformazione culturale è fondamentale che un bravo leader abbia ben in mente le finalità e il valore aggiunto che il raggiungimento dell'obiettivo potrà portare sia all'impresa che ai dipendenti. Prima di iniziare il leader deve quindi "visualizzare" dentro di sé come sarà l'azienda in futuro e come cambieranno i ruoli, i progetti e le attività. Avere chiari i nuovi processi renderà più semplice compiere le azioni per favorire il cambiamento.
- 2) Rinforzare la vision: il leader deve essere un esempio positivo e deve "trascinare" in questo nuovo modo di vedere l'azienda e il lavoro i propri dipendenti, manager e collaboratori. Il leader deve dimostrare a tutti che crede in ciò che sta facendo, sottolineando i risultati positivi che si avranno senza avere dubbi sulle nuove modalità che intende avviare. Solo rinforzando positivamente la nuova vision è infatti possibile influenzare in modo veloce i cambiamenti culturali che, al contrario, potrebbero portare a un innalzamento di muri e resistenze da parte del team.
- 3) Potenziare i cambiamenti: oltre che pianificare ed ipotizzare, è necessario avviare il cambiamento con azioni programmate e concrete, che però non stravolgano in modo troppo improvviso i paradigmi aziendali, ad esempio con progetti pilota o con attività in Smart Working alternate. Iniziato il processo, il leader deve sfruttare il "momentum" dell'impulso iniziale per sottolineare in modo positivo le innovazioni portate dalle nuove procedure.
- 4) Confrontarsi: cambiare paradigmi e asset culturali di un'impresa significa andare incontro a probabili ostacoli, obiezioni e "inciampi" di processo. Ma soprattutto, nella fase iniziale è opportuno che il leader abbia la situazione sotto controllo a 360 gradi e sia capace di anticipare quali saranno gli eventuali problemi. Importante affinché ciò sia possibile è saper ascoltare i team, raccogliendo feedback da ogni settore e livello aziendale, ed essere a propria volta aperto al dialogo e a nuove soluzioni.
- 5) Motivare all'obiettivo: anche a processo avviato il leader deve sempre tenere ben chiaro l'obiettivo finale e motivare i propri team, dimostrando che il cambiamento porterà benefici a tutta l'azienda. È quindi importante continuare a focalizzare in modo positivo l'attenzione dei collaboratori sull'obiettivo e sull'importanza del successo dell'operazione, coinvolgendo i team, facendo attenzione ai loro bisogni e ascoltando eventuali ipotesi di miglioramento, per avviare processi che siano sì innovativi, ma che non stravolgano e causino stress ai dipendenti, rendendo tutti più motivati ad accettare il cambiamento.
- 6) Evidenziare i successi: ascoltati i dipendenti, anticipati gli aspetti positivi/negativi e riorganizzati i processi, giunge un'ultima importante attività per unire il tutto, e cioè ricompensare i propri collaboratori. Dopo tanto lavoro, è importante evidenziare i successi raggiunti e i miglioramenti ottenuti, sottolineando come la nuova cultura abbia davvero portato loro una facilitazione delle attività, un aumento delle performance e, di conseguenza, una crescita del benessere sia personale che dell'azienda. Ribadire i cambiamenti positivi che la nuova modalità ha portato, fornendo anche un premio agli utenti

che si sono mostrati più collaborativi, permetterà alla nuova cultura di affermarsi sempre più.

## CREATE a Culture Change



©2012 Melissa Lurier - All Rights Reserved

Costruire un percorso di apertura ai nuovi modelli partendo da quello che è già presente in azienda, senza snaturare improvvisamente le basi portanti del modo di operare ma accompagnando i team verso un nuovo modo di vedere il proprio lavoro, risulta quindi essere la strada vincente, poiché diminuisce la possibilità di imbattersi in lamentele o critiche, aumentando invece le chances di successo di una ristrutturazione.

La cultura aziendale non può essere statica e inamovibile, semplicemente perché il mondo non è né statico né inamovibile. Ogni settore aziendale periodicamente ha al proprio interno cambiamenti, a volte tranquilli e a altre volte paragonabili a tempeste che ne cambiano ogni aspetto. Ma un bravo leader sa leggere le situazioni, sa preservare la cultura aziendale quando deve essere preservata, e sa favorire i cambiamenti quando necessari. Il tutto con il solo e unico obiettivo che tutti possano svolgere la propria attività lavorando meglio o con maggiori soddisfazioni rispetto al passato.

Creare un clima disteso, finalizzato al raggiungimento di obiettivi positivi condivisi da tutti e non modellato sul controllo e punizione, è tra le tecniche migliori da attuare per accelerare il processo di apertura culturale aziendale verso un distanziamento fisico dell'azienda, poiché abitua i manager ad essere indipendenti ma, allo stesso tempo, uniti verso un unico obiettivo: essi devono essere allenati ad un modello facilmente applicabile (soprattutto quando già ben strutturato e testato), e tale allenamento può essere condotto anche a distanza. In altre parole: se il team opera bene in autonomia nello stesso ufficio, lo farà anche a distanza. La cultura "agile" è in gran parte racchiusa in questa idea di fiducia reciproca.

## 5. Agile Worker: gli strumenti e le competenze di un nuovo tipo di manager

Si è parlato di come in questo momento di emergenza, in cui in numerose aziende il lavoro in modalità remota è stato avviato più per necessità che per un reale piano strategico/culturale dell'azienda, sia necessario focalizzarsi sui manager e sulle loro competenze.

Secondo l'Osservatorio HR del Politecnico di Milano, che ha realizzato in collaborazione con Doxa lo studio durante i mesi di lockdown, le aziende hanno modificato rapidamente le proprie priorità, richiedendo ai dirigenti:

- sviluppo e aggiornamento di capacità di Smart Working (65%);
- sviluppo di una cultura e competenze digitali (45%);
- capacità di gestione dei processi organizzativi anche a fronte della diminuzione della forza lavoro (43%).

A tale modello fa eco la ricerca "Quick survey Smart working. Il boom che annuncia il futuro"<sup>15</sup> tramite la quale ad inizio pandemia è stato chiesto alle imprese quali siano i gap da colmare in tema di Smart Working per permettere ai manager di possedere le competenze necessarie per operare e poter affrontare nel modo più efficace possibile la trasformazione da lavoro tradizionale ad Agile. Di seguito il grafico con i risultati emersi:

### I TEMPI PIÙ UTILI ALLA FORMAZIONE SULLO SMART WORKING



La ricerca ha messo in evidenza quanto per le imprese sia importante imparare a gestire il nuovo modo di operare delle risorse, ormai quasi del tutto digitalizzato, imparando ad utilizzare strumenti,

<sup>15</sup> Fondirigenti, *Quick survey Smart working. Il boom che annuncia il futuro*. Marzo 2020

comprendere pericoli e conoscere le normative per la salute. Affinché per i manager sia possibile continuare ad operare al meglio, risulta quindi importante tenere conto di tale nuovo asset di priorità e agire di conseguenza.

La sperimentazione del lavoro a distanza su larga scala che stiamo vivendo ha una funzione importante di “scongelamento” delle mentalità e delle abitudini esistenti, ma tutto questo non è sufficiente per ufficializzare una trasformazione organizzativa che si stabilizzi nel tempo. In questo quadro il Coronavirus è stato un acceleratore fondamentale ma non sufficiente ad ottenere risultati tangibili e continuativi nel tempo. È per questo che aziende e lavoratori non debbono essere abbandonati a se stessi ma accompagnati verso nuovi obiettivi, valori e modelli di comportamento.

A fronte di tali prospettive, che aumenteranno nel prossimo futuro, quali sono quindi le competenze e gli strumenti che un manager deve avere per essere un Agile Worker?

Data la caratteristica principale di un lavoratore Agile di lavorare “a distanza”, quindi lontano da luoghi fisici definiti e con tempi imposti da orari rigidi, è necessario innanzitutto che il manager abbia una conoscenza approfondita degli strumenti digitali con cui operare, affinché possa raggiungere i propri obiettivi in tempo e nel modo più performante possibile.

Le tecnologie digitali ad oggi rivestono un ruolo fondamentale nell’agevolare e rendere possibili nuovi modi di lavorare a distanza poiché capaci di diventare a loro volta dei non-luoghi, dei digital work-place, su cui operare. A costo di ribadire un’evidenza, e sapendo bene che senza i dispositivi tecnologici non sarebbe possibile lavorare da remoto, va detto che per un’azienda è fondamentale assicurarsi che i propri dipendenti abbiano accesso a tali strumentazioni prima di avviare qualsiasi processo di Smart Working.

I dispositivi sono tantissimi, ma per comodità si riporta qui di seguito una ripartizione basata su tre macro-categorie principali:

- 1) Social Collaboration: sono strumenti finalizzati alle comunicazioni da utilizzare non solo per riunioni, confronti o per fare il punto della situazione, ma anche per scambiare qualche parola con gli altri membri del team. Queste applicazioni permettono di connettersi velocemente con qualsiasi altro membro sia esterno che interno all’azienda, e tramite esse è possibile replicare senza troppe differenze le reali dinamiche di un ufficio o di un incontro in sala riunioni. Affinché il lavoro sia ben organizzato e la produzione non subisca blocchi, è infatti fondamentale per il lavoratore avere in qualsiasi momento la possibilità di confrontarsi con i colleghi lontani.
- 2) Security: sono tecnologie che permettono di accedere in modo sicuro e protetto in un ambiente virtuale condiviso da cui poter prelevare/condividere dati, informazioni e altri documenti importanti. In questo gruppo di servizi rientrano sia soluzioni più tradizionali,

come l'accesso tramite Virtual Private Network, sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud. A tal proposito, data l'importanza di proteggere determinate informazioni, per garantire una maggiore protezione si sottolinea la necessità di azioni parallele da parte dei leader che, oltre ad installare programmi di sicurezza informatica, devono attuare azioni di "sensibilizzazione" e "responsabilizzazione" dei propri team, evidenziando i pericoli a cui l'azienda potrebbe essere esposta nel caso di una cattiva gestione o condivisione dei dati e di questi strumenti.

- 3) Mobility: fanno parte di tale categoria tutti quegli strumenti digitali "mobili", quindi accessibili da qualsiasi posto in cui ci si trova, senza vincoli di spazio o tempo (smartphone, tablet, notebook ecc.). Questi dispositivi sono ormai posseduti nella sfera extraprofessionale dalla maggior parte degli utenti, ma è bene per l'impresa valutare l'opportunità di fornire al dipendente strumenti aziendali da utilizzare appositamente per il lavoro.

Sebbene questi dispositivi e programmi siano sempre più comuni nella quotidianità di ogni persona (soprattutto se si pensa al possesso di smartphone e tablet) e con interfacce semplici da usare anche ai meno avvezzi alle tecnologie (messaggi, foto, video o chiamate ormai sono alla portata di tutti), la questione cambia quando l'utilizzo che se ne fa è ricollegabile ad attività lavorative in cui per poter lavorare al meglio è necessaria una conoscenza più profonda dei programmi.

Se oggi qualsiasi manager non può fare a meno di avere una conoscenza base ad esempio dei pacchetti Office di Microsoft, nel caso di un Agile Worker tali strumenti devono essere conosciuti in modo eccellente. È quindi fondamentale per qualsiasi lavoratore Agile sviluppare "competenze software" e cioè di utilizzo di tutti gli strumenti gestionali (es. Excel), di presentazione (da Power Point a Photoshop), di scrittura (Word, Adobe e affini), di condivisione (Drive o Dropbox), di navigazione nel web (da Chrome a Explorer a Safari) e di comunicazione (Skype, Zoom Meeting ecc.).

Oltre ai software è però importante che un Agile Worker conosca bene anche il funzionamento e sviluppi competenze sugli hardware, almeno per quanto riguarda i più comuni. Tastiere, mouse, stampanti, ma anche webcam, auricolari e microfoni sono infatti strumenti essenziali per chi lavora a distanza: basti pensare che un loro malfunzionamento potrebbe far saltare un'importante riunione o bloccare un intero pomeriggio di lavoro, rallentando notevolmente la tabella di marcia, ancor più se si pensa che nella propria abitazione, al contrario dell'ufficio, non sempre si hanno a disposizione dispositivi di riserva o figure tecniche pronte a intervenire velocemente per risolvere il malfunzionamento.

La digitalizzazione offre quindi una vasta gamma di applicazioni e strumenti che un manager può utilizzare per operare al meglio ma, come detto, tutto questo non dà risultati se non accompagnato da una profonda conoscenza di chi sta utilizzando quelle tecnologie.

In questo frangente sarà nuovamente compito del leader analizzare il proprio team, ascoltandolo e venendo incontro ai gap, ma anche facendo emergere le leve di talento di ognuno, affidando compiti, apparecchiature o progetti in base alle abilità e conoscenze di partenza e, allo stesso tempo, facendo svolgere corsi di aggiornamento ai dipendenti che dimostrano di averne bisogno. Il leader deve conoscere i propri team e misurare le diverse competenze creando un ambiente aperto di apprendimento e condivisione delle conoscenze, sia aiutando chi possiede forti gap sia sostenendo una nuova cultura aziendale, e premiando quei manager che si sono dimostrati aperti al cambiamento tecnologico.

Perché ciò accada è necessario avviare un percorso di sviluppo di competenze digitali anche di natura più soft e trasversale, che non siano strettamente legate all'utilizzo e all'applicazione dei singoli strumenti. Tali competenze diventano molto rilevanti non solo per il fatto che rendono il lavoro più "smart", ma anche perché garantiscono l'employability delle persone nel medio e lungo periodo.

Facendo seguito a quanto appena descritto, dopo sei mesi di emergenza Covid-19 è già possibile fare una prima stima dell'evoluzione del livello di competenze che i manager italiani sono riusciti a sviluppare in questo periodo di Smart Working più o meno forzato.

Come emerge dalla ricerca di The Adecco Group, "Resetting Normal: Defining the New Era of Work"<sup>16</sup>, resa pubblica a fine luglio, il 70% dei lavoratori intervistati è riuscito a migliorare in pochi mesi le proprie abilità digitali, mentre il restante gruppo ritiene di riuscire a raggiungere un nuovo livello di conoscenza in questo periodo di post-pandemia e riaperture. Tra le nuove skill acquisite si evidenzia:

- l'utilizzo di piattaforma digitali aziendali (72%);
- la gestione a distanza del personale (66%);
- le soft skills (65%).

Un ultimo dato di riflessione molto importante, nell'ottica della ripresa post Covid-19, è il giudizio più che positivo che gli intervistati hanno espresso nei confronti del proprio posto di lavoro, con l'85% di risposte in cui si è dichiarato che le aziende hanno superato con successo le aspettative per quanto riguarda le azioni di adattamento a tale crisi. Importante per i lavoratori non è più infatti la responsabilità collettiva, ma il paradigma si è spostato verso l'azienda, che dovrà essere responsabile (secondo il 71%) del miglioramento del lavoro nel futuro post emergenza, ma anche del Governo (il 77%) che dovrà garantire alle imprese tutti gli aiuti possibili e necessari.

---

<sup>16</sup> *Skill digitali potenziate dal lockdown*. ItaliaOggi edizione del 27 luglio 2020.

Tornando a citare l'intervista di Carlo Messina<sup>17</sup>, le competenze chiave richieste ai manager "Agili" possono essere divise in tre categorie:

- Personali: basate su autodisciplina, capacità di team working e proattività;
- Strumentali: legate all'apertura verso i nuovi strumenti digitali e le tecnologie con un approccio non ostile (la cosiddetta Tech Ridness);
- Metodologiche: connesse all'utilizzo di applicazioni, tecniche e azioni finalizzate a favorire il co-working e la condivisione delle conoscenze digitali a tutti i collaboratori, in un'ottica di crescita del team.

Un Agile Worker deve quindi essere un professionista multitasking e capace di gestire al meglio competenze digitali in relazione sia agli strumenti che agli atteggiamenti personali e alle collaborazioni con i team, diventando un lavoratore distante dal luogo fisico aziendale ma incredibilmente presente in tutte le principali funzioni e processi aziendali.

I tre pilastri descritti da Messina sono stati confermati anche dall'Osservatorio Smart Working<sup>18</sup>, ricerca che è necessario citare nuovamente dato il grande livello di approfondimento svolto da essa sul tema dello Smart Working. Questa ricerca, interpellando i CIO e gli IT Executive di numerose aziende, ha raccolto importanti feedback su quali oggi siano, secondo i lavoratori, le competenze che un Agile Worker deve sviluppare in modo prioritario per riuscire ad operare al meglio.

Tra le competenze/conoscenze che hanno ottenuto maggiore rilevanza si evidenzia la capacità di:

- Ripensare i prodotti, i processi e le attività utilizzando strumenti e canali digitali.
- Coordinare e comunicare in modo efficace con team virtuali, esercitando una leadership adeguata al contesto digitale e utilizzando la vasta gamma di piattaforme disponibili.
- Utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della salute, produttività ed equilibrio propri e dei collaboratori.

A fronte di queste attualissime ricerche è possibile profilare l'Agile Worker come un professionista che opera su mindset aziendali innovativi, slegati da luoghi definiti e con tempi autogestiti e finalizzati solo al raggiungimento degli obiettivi. Una figura con competenze digitali trasversali che sa operare correttamente e in modo approfondito con una vasta gamma di dispositivi e applicazioni tecnologici.

In breve, le competenze e le skill che un lavoratore Agile deve possedere per operare al meglio possono essere così schematizzate:

---

<sup>17</sup> S. Duranti, *IL MINDSET E LE COMPETENZE CHIAVE DA ACQUISIRE PER LO SMART WORKING*. Spremute Digitali: <https://www.spremutedigitali.com/mindset-e-competenze-smart-working/>.

<sup>18</sup> Osservatorio Management School del Politecnico di Milano, *SMART WORKING*. Osservatori.net: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).

- Conoscenze tecnologiche di strumenti e applicazioni
- Orientamento al risultato
- Capacità di organizzazione e auto-regolazione
- Capacità di comunicazione e relazione
- Senso di responsabilità
- Buona gestione dello stress

A caratterizzare l'Agile Worker rispetto alle altre figure manageriali che operano in azienda è quindi una spiccata sensibilità per quanto riguarda le proprie responsabilità lavorative e di auto-organizzazione, per raggiungere gli obiettivi con proattività e nel modo più efficace possibile. Il tutto però senza distaccarsi dalle relazioni umane che, anche se con strumenti digitali, devono essere portate avanti relazionandosi coi propri team in modo puntuale e chiaro.

## 6. Lavoro Agile: alcune best practices

Si è fin qui descritto come un Agile Worker, per raggiungere con successo i propri obiettivi, debba ad oggi avere una serie di competenze digitali e strumenti a disposizione ma, allo stesso tempo, come debbano svilupparsi in lui atteggiamenti positivi e di apertura verso tale nuovo modo di lavorare. Un manager non motivato infatti non accetterà i nuovi asset lavorativi e, di conseguenza, lavorerà male, rallentando obiettivi e progetti e alimentando un malcontento sia personale che del team.

Soprattutto nel caso dei manager più “aged”, lo Smart Working può essere considerato come un’imposizione dall’alto che spinge a compiere un vero e proprio salto nel buio, perché lontano dai paradigmi e modalità di azione più tradizionali, e con i processi con cui i manager sono più soliti, soprattutto in Italia e nelle aziende più piccole, lavorare. Davanti a una trasformazione così netta, diventa quindi obbligatorio per qualsiasi impresa che voglia impegnarsi nell’avviare lo Smart Working organizzare tale attività nel minimo dettaglio, con la finalità di facilitarne il processo e dare una forte leva motivazionale a tutti i team.

Un esempio su cosa significhi dare valore agli Agile Worker, strutturando in modo ottimale le attività in Smart Working, è riscontrabile nel caso del colosso olandese di servizi finanziari ING Bank, che nell’ultimo anno ha permesso ai suoi circa 3.500 dipendenti di lavorare in Smart Working in team autonomi sia per quanto riguarda l’organizzazione del lavoro (orari e scadenze), sia per quanto riguarda le decisioni da prendere in caso di criticità.

I team di ING Bank sono divisi in dipartimenti col compito di gestire diverse aree di business ma, nonostante le suddivisioni del lavoro, sono sempre in contatto e allineate tra loro grazie ai cosiddetti Portfolio Marketplace, in cui i rappresentanti di ogni gruppo di lavoro si riuniscono per discutere le attività da intraprendere per raggiungere gli obiettivi, migliorando la collaborazione, la trasparenza e la sinergia dei gruppi. Inoltre, per coordinare al meglio tutti i processi, l’impresa ha realizzato il Quarterly Business Review, documento in cui a cadenza regolare vengono descritti precisamente priorità, obiettivi e risultati raggiunti da ogni singolo dipartimento, e che viene condiviso in date prestabilite alla presenza dei maggiori leader dei vari settori.

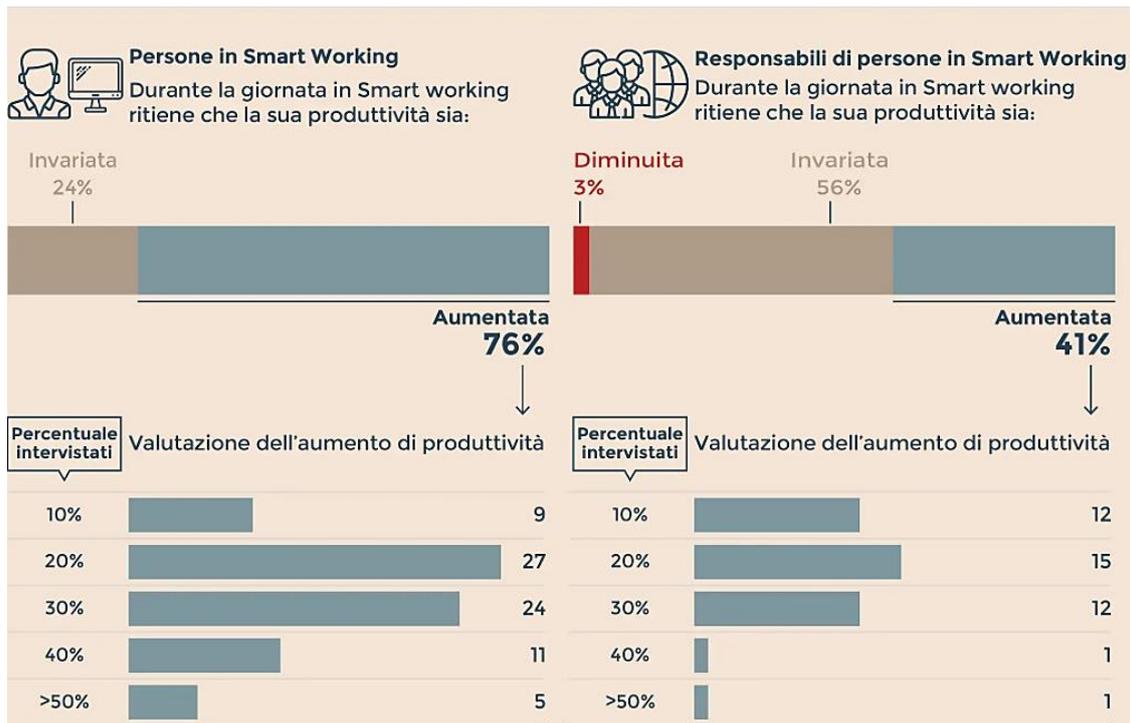
La grande flessibilità coordinata da azioni di pianificazione strategica chiare e puntuali ha permesso a ING Bank di ottenere un enorme valore dal lavoro Agile, con impiegati contenti e crescita delle performance. Una struttura innovativa che avvalorava ulteriormente l’idea che il lavoro Agile non equivalga a una piena libertà senza alcun controllo, ma sia un modo di lavorare che deve avere procedure chiare e ben stabilite e un team di persone motivate e responsabili.

Altro importante caso di studio è quello di Eni che, con i suoi oltre trentamila impiegati, nel 2017 ha avviato tramite progetto pilota un’attività di Smart Working indirizzata ai dipendenti neo-genitori, con l’obiettivo preciso di dare loro un contributo concreto per quanto riguarda l’equilibrio tra vita privata e professionale. Nello specifico, i lavoratori potevano svolgere attività da remoto fino a due volte a settimana, in base ai loro bisogni personali.

Il progetto è stato un successo, tanto che l’anno successivo Eni ha scelto di estenderlo in tre società controllate non solo ai neo-genitori ma anche, in chiave di Welfare aziendale, a dipendenti affetti

da patologie invalidanti. L'ennesimo successo di questa applicazione ha portato la società ad avviare nello stesso anno tale modello flessibile ai propri lavoratori su tutto il territorio nazionale.

Come riportato dal Sole24ore<sup>19</sup>, l'implementazione di possibilità di lavoro Agile ha influito positivamente su tutta l'azienda, con lavoratori che si sono dimostrati responsabili, autonomi, comunicativi e focalizzati sugli obiettivi anche grazie a benefici dati dal risparmio sui costi della mobilità e dal minor stress. Situazioni positive che a loro volta hanno permesso ai manager di essere più motivati e ai livelli di produttività di crescere, come riportato anche dalla tabella sottostante.



Tra i principali casi di successo connotati da una certa "longevità" si annovera anche Mars Italia, azienda che ha implementato il proprio piano di Smart Working da ben dieci anni<sup>20</sup>.

Mars Italia ha ottenuto negli anni anche dei riconoscimenti come il premio "Smart working Awards" dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano cui si aggiunge anche il 3° posto della categoria Medium Enterprises nella classifica Great Place to Work 2018.

Mars Italia si va, quindi, a connotare come un ottimo esempio tra le aziende che lo Smart Working lo applicano davvero, dal momento che è stata in grado di implementare piani di lavoro agile prima

<sup>19</sup> C. Casadei, *Eni apre ai suoi 20mila dipendenti lo smart working per mamma e papà*. Il Sole24ore: <https://www.ilssole24ore.com/art/eni-apre-suoi-20mila-dipendenti-smart-working-mamma-e-papa-AEqPUwOE>.

<sup>20</sup> Esempi di Smart Working di successo: il caso Mars Italia: <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>.

di altre società italiane, lasciandosi guidare dalle politiche gestionali di *Mars Incorporated* di cui è consociata.

Alla base del successo del modello organizzativo di Mars Italia troviamo sicuramente la forte e condivisa filosofia operativa aziendale, che prevede una forte comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione, tale da garantire alle persone la capacità e la possibilità di riuscire a creare un armonioso connubio tra vita privata e lavorativa. Questo mix ha favorito lo sviluppo di una cultura partecipativa, in quanto supportato anche da ulteriori strumenti come formazione e coaching.

L'introduzione dello Smart Working determina la necessità di attuare e guidare un vero e proprio cambio culturale che riguarda sia l'approccio aziendale che del singolo dipendente, il quale deve essere guidato in un percorso condiviso. Anche i colloqui di lavoro si fanno online ormai da tempo.

Mars ha attuato un vero e proprio "salto di paradigma" che ha portato alla variazione degli spazi di lavoro che sono stati rivisti in funzione delle attività da svolgere, e non in base ai ruoli o cariche aziendali (i dipendenti sono diventati dei veri e propri associati) e con un aumento dell'autonomia oraria e di sede. Il connubio di suddetti elementi ha favorito l'aumento della produttività e della soddisfazione. Importanti sono state anche le iniziative volte a superare la gender diversity.

Un altro caso di successo arriva da Stantec, una delle principali società di consulenza e progettazione ingegneristica ed architettonica al mondo nei settori delle infrastrutture, energia, acqua, ambiente e sostenibilità. Con i suoi 200 anni di storia, oggi è un'organizzazione di circa 22.000 persone che operano in America, Europa, Asia, Oceania. In Italia è presente con una sede principale a Milano ed un altro ufficio a Roma.

Nella sede italiana di Stantec, nonostante, per la natura del proprio lavoro, i collaboratori fossero da sempre abituati a lavorare per obiettivi e da remoto per esigenze logistiche – ad esempio gli ingegneri dal cantiere – l'home working era stato introdotto in tempi non sospetti<sup>21</sup>. Già dieci anni fa, addirittura, come strumento di welfare. Poi, dal 2016, un anno prima che uscisse la normativa italiana, con l'Amministratore Delegato Emanuela Sturniolo è diventato "lavoro agile" in forma strutturata.

L'AD ha invitato il personale ad un cambiamento organizzativo con lo Smart Working proposto fino a 3 giorni lavorativi. Oggi data l'emergenza COVID-19 è stato facilmente e immediatamente esteso a 5 giorni. Quindi, non solo una politica che favorisce il benessere, ma anche una modalità introdotta con lo scopo di diffondere la cultura di un nuovo modo di lavorare. Da un anno in Stantec è inoltre presente la figura del Culture Manager per accompagnare il consolidamento del progetto.

Oltre al nuovo paradigma culturale, c'è un aspetto che necessita di approfondimento: la misurazione dei risultati dello Smart Working. Il programma di Smart Working in Stantec è accompagnato dalla creazione di un Osservatorio interno che raccoglie i dati. Questo ha permesso di implementarlo e in seguito dare una lettura numerica dei benefici del lavoro Agile.

---

<sup>21</sup> Stantec: cultura e misurazione dello smart working: <https://smartworkingmagazine.com/stantec-cultura-e-misurazione-dello-smart-working/>.

I casi di successo riportati risultano essere validi modelli a cui possono guardare le aziende che ancora non credono nell'importanza dello sviluppo di un lavoro Agile, o temono di non potercela fare o, ancora, pensano che lo Smart Working sia un'attività incapace di portare effettivo valore: in tal modo, le aziende possono riuscire ad essere competitive nel prossimo futuro con una modalità di lavoro che, anche quando l'emergenza pandemica sarà conclusa, continuerà sicuramente ad essere digitalizzato e Agile.

## 7. Conclusioni

Si è fin qui visto come un nuovo modo di lavorare più Agile, flessibile e sganciato da orari e spazi prestabiliti sia possibile e spesso addirittura auspicabile per creare un ulteriore valore aggiunto alle aziende che al momento si trovano in difficoltà. Si è visto anche come questa nuova modalità, se correttamente realizzata, potrà contribuire allo sviluppo di una crescita positiva anche a lungo termine, quando la situazione di emergenza sarà conclusa e il mondo potrà tornare alla normalità.

Le aziende, per riuscire ad essere davvero agili e capaci di adattarsi in modo efficace alle trasformazioni del mercato, e di rispondere alle nuove esigenze lavorative e sociali che emergeranno nel prossimo futuro, dovranno però impegnarsi con tutte le loro forze nel portare avanti una strategia decisa e ben pianificata di implementazione dello Smart Working, gestendo al meglio le criticità operative e senza mai perdere di vista i bisogni dei propri manager.

Sebbene le ultime stime di luglio abbiano riportato che al momento sono 8 milioni i lavoratori italiani in Smart Working, in Italia il lavoro Agile è solo all'inizio e può essere considerato ancora come una vera e propria rivoluzione culturale in atto che necessita di normative e basi solide per riuscire a crescere nel modo corretto. Una nuova visione del lavoro, che si separi da una concezione di performance legata ad orari e luoghi fissi, è in grado di portare evidenti benefici sia di work-life balance che di raggiungimento degli obiettivi, con lavoratori più soddisfatti, motivati e capaci di aumentare le proprie performance, vantaggi ai quali affiancare un abbassamento dei costi dei consumi energetici dell'ufficio o degli spostamenti/trasferte.

L'Agile Working, e l'Agile Management che ne è la dimensione del coordinamento apicale (gestito appunto dai manager), sono forme di innovazione del modo di vivere e operare in azienda che non è facile implementare, ma che vanno accompagnate da una leadership forte e focalizzata sugli obiettivi finali. I leader del presente devono quindi sforzarsi di far crescere quanto prima dentro le proprie imprese questa nuova cultura, per non farsi trovare impreparati nel mondo del lavoro del prossimo futuro.

Alla base di tutto un leader deve però anche ripensare alla cosiddetta "people strategy" dell'azienda, organizzandola in modo coerente e valorizzando le competenze dei propri manager o collaboratori senza lasciare spazio all'improvvisazione.

È proprio su tali competenze che nei prossimi mesi si giocherà la partita decisiva tra l'affermarsi di una nuova organizzazione del lavoro o il ritorno a metodi tradizionali. La mossa vincente sarà in mano ai manager, perché solo con manager aggiornati, capaci e veloci nell'utilizzare quanto di meglio offrono gli strumenti digitali si potrà dimostrare quanto questa nuova tipologia di lavoro più flessibile sia un vantaggio per i lavoratori e per le aziende: con un chiarimento concettuale e con esempi concreti, che anche in questa Indagine abbiamo cercato di offrire, sarà infatti possibile affermare il lavoro Agile dentro le imprese e renderlo un'attività ben integrata in tutti i processi aziendali.

## **Bibliografia**

Texty, Università di Pisa, Makerfaire Roma, GATE4.0, Fondazione Giacomo Brodolini, Synergie-Italia, Mylia, Indeed, *Smart(er) or Hard(er) work per i knowledge workers?*. Edizione eBook

L.G. Benenati, *Golden Manager, identikit dei nuovi dirigenti*. Capital, edizione del 18/02/2020

P. Iacci, *Il fractional management come risposta al gap manageriale*. Harvard Business Review Italia edizione di Marzo 2020

C. Tucci, *Rischio carenza di manager alla vigilia del Recovery Plan*. Il Sole24Ore edizione del 14/07/2020

R. Heifetz, M. Linsky, A. Grashow, S. Zordan, *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*. Editore Trend - nuova edizione 2020

L. Garrone, *Ai romani piace il lavoro Agile, meno tempo perso per il traffico*. Il Corriere della Sera edizione del 03/07/2020

G. Fatali, M. Gallo, G. Di Muoio, *Human resources trends. Osservatorio HRC sui People Value Assets*. Editore HR Community – prima edizione

A. Montuschi, *Agile e intelligente è il lavoro che cambia*. L'Economia edizione n. 16 - 27 aprile 2020

*Smart Working, la rivoluzione è iniziata*. L'Imprenditore dizione n.4 – 8 maggio 2020

*Skill digitali potenziate dal lockdown*. ItaliaOggi edizione del 27/07/2020

B. Millucci, *Lavoro Agile obiettivi raggiunti, e ora?*. L'Economia edizione 29/06/2020

Fondirigenti, *Quick survey Smart working. Il boom che annuncia il futuro*. Marzo 2020

## Sitografia

M. Lanier Prestom, *6 STEPS TO CHANGE YOUR ORGANIZATIONAL CULTURE*. HR Outsider: <https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/11/6-steps-to-change-your-organizational-culture/>

*Smart Working: gli interventi a supporto di una piena implementazione*. PMCoach: <https://www.pmcoach.com/smart-working-gli-interventi-a-supporto-di-una-piena-implementazione/>

F. Marcon, *Lavoro flessibile, un vantaggio per tutti (ma l'Italia non vuole capirlo)*. Il Fatto Quotidiano: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/11/14/lavoro-flessibile-un-vantaggio-per-tutti-ma-litalia-non-vuole-capirlo/3176946/>

M. Osman, *Lavorare da Remoto – Tutto Quello che Dovreste Sapere in Anticipo*. Kinsta: <https://kinsta.com/it/blog/lavorare-da-remoto/>

F. Amicucci, M. Bentivogli, R. Nacamulli, *Smart working, il futuro passa da nuovi valori e competenze*. Il Sole 24 ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-futuro-passa-nuovi-valori-e-competenze-ADGKcBG>

S. Errante, *Lavoro agile: come definire i processi e coordinare i team*. Insideout training: <https://blog.insideout-training.it/lavoro-agile-definire-processi-coordinare-team>

*Smart Working: significato e definizione del lavoro agile*. Zetaservice: <https://www.zetaservice.com/it/blog/smart-working-significato-e-definizione-del-lavoro-agile.html>

S. Duranti, *IL MINDSET E LE COMPETENZE CHIAVE DA ACQUISIRE PER LO SMART WORKING*. Spremute digitali: <https://www.spremutedigitali.com/mindset-e-competenze-smart-working/>

C. Casadei, *Eni apre ai suoi 20mila dipendenti lo smart working per mamma e papà*. Il Sole24ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/eni-apre-suoi-20mila-dipendenti-smart-working-mamma-e-papa-AEqPUwOE>

*Smart working, il trend ormai è virale*, Economy edizione online: [economymag.it](http://economymag.it).

Supicin, *I dati crescono, lo smart working è il futuro*. Noema HR: <https://www.noemahr.com/smart-work-ability/>

Esempi di Smart Working di successo: il caso Mars Italia: <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>

Stantec: cultura e misurazione dello smart  
working:<https://smartworkingmagazine.com/stantec-cultura-e-misurazione-dello-smart-working/>