

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

Digital Transformation ed evoluzione delle organizzazioni: l'importanza di un approccio human centered nella gestione delle risorse umane

Prof. Gabriele Gabrielli

RELATORE

Michela Tombolillo (220101)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

*Al professor Gabrielli,
per la fiducia e il sostegno e
per avermi trasmesso l'interesse e la passione
verso la materia da lui trattata*

*Ai miei genitori,
che con i loro insegnamenti e il loro amore,
mi hanno resa la persona che sono oggi*

*A Eliana,
per tutte le volte che sa ascoltarmi e starmi vicina,
sostenendomi sempre in ogni momento della mia vita*

INDICE

INTRODUZIONE	4
---------------------------	---

CAPITOLO 1. DIGITAL TRANSFORMATION E ORGANIZZAZIONI

1.1 La Digital Transformation: definizione e principali caratteristiche	6
1.2 L’evoluzione del concetto di Digital Transformation	8
1.3 Il mercato digitale italiano nel 2020 e le “opportunità” derivanti dal momento storico.....	11
1.4 L’importanza di attuare un percorso di change management	16

CAPITOLO 2. SMART ORGANIZATION & SMART LEADERSHIP

2.1 Definire la people strategy: mettere al centro le persone al tempo del digitale	20
2.1.1 Le competenze richieste oggi nel mondo del lavoro	21
2.1.2 Il ruolo centrale della formazione	25
2.1.3 L’evoluzione della formazione e i nuovi metodi di apprendimento digitali.....	29
2.2 Organizzare il lavoro nell’era della Digital Transformation: impatto su persone e leader.....	33
2.2.1 Le nuove modalità di lavoro agile	34
2.2.2 Il mindset del leader agile: da controllore a coach	39

CAPITOLO 3. IL CASO ENEL S.P.A

3.1 Storia e organizzazione	43
3.2 L’ecosistema dell’innovazione.....	45
3.2.1 Il percorso di trasformazione digitale	46
3.2.2 L’Open Innovability.....	49
3.3 La centralità delle persone	50
3.3.1 La nuova leadership	51
3.3.2 La formazione del personale	52
3.3.3 La cultura del lavoro agile	53

CONCLUSIONI	56
--------------------------	----

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	58
--	----

INTRODUZIONE

Questo elaborato affronta il tema della digital transformation e va ad analizzare, in particolar modo, alcuni aspetti che hanno significato la sua evoluzione e l'impatto che, soprattutto negli ultimi tempi, ha apportato riguardo i rapporti di lavoro, l'organizzazione delle imprese e il cambiamento nel modo di svolgere le attività lavorative da parte di lavoratori e manager: da "digital transformation" a "digital employee experience".

La digital transformation è stata ed è un processo articolato, molteplice e in continua progressione, che parte dall'introduzione ed evoluzione delle nuove tecnologie digitali, per arrivare a influenzare la società nel suo complesso e sotto varie prospettive, l'economia, la comunicazione, l'organizzazione, per citarne alcune, con cambiamenti sostanziali e veloci.

La trasformazione non si limita solo ai tradizionali processi di sviluppo, ma va a ridefinire il modo di pensare e la mentalità, *mindset*, legata al modello di business, il modo di organizzare i processi produttivi e la vita nelle aziende, con un approccio *smart* che mette al centro le persone, il capitale umano appunto.

Nel primo capitolo, dopo aver introdotto il tema in termini generali, si parte da una descrizione della digital transformation e dei suoi sviluppi, anche in relazione al momento storico contemporaneo.

L'attenzione è poi rivolta ai modelli di riferimento da utilizzare al fine di incrementare il digitale dentro le organizzazioni e sfruttarne le potenzialità per generare valore sul mercato, e su come far diventare le organizzazioni più resilienti e competitive. Avranno un ruolo fondamentale le figure del manager, della direzione HR e della leadership, che dovranno essere capaci di creare opportunità dalla sempre maggiore adozione di innovativi strumenti digitali e dal coinvolgimento delle persone che collaborano con loro, così da poter accrescere la competitività e la produttività delle imprese e trarre benefici proprio dal cambiamento e da questo momento di innovazione.

Di qui l'importanza di attuare un vero e proprio percorso di *change management*.

Viene, inoltre, analizzato il livello di digitalizzazione dell'economia italiana, delle imprese e delle società, e il piano riguardante le varie misure di sostegno, incentivazione all'innovazione e all'utilizzo delle tecnologie adottato da parte delle istituzioni.

Il secondo capitolo approfondisce due importanti argomenti tra loro correlati: la centralità della *people strategy*, ossia di una prospettiva di gestione organizzativa *human centered*, anche al tempo del digital, e il tema della *smart organization* e della *smart leadership*, intesi come evoluzioni organizzative e culturali.

Una *people strategy* inizia dalla valorizzazione e motivazione delle risorse umane come elemento basilare su cui far leva all'interno dell'impresa digitale, dove un top manager, leader dell'innovazione, avrà il compito di gestirla e dovrà individuare le richieste di nuove e sempre più evolute competenze nelle persone, determinare il modo per acquisirle, dando supporto e strumenti, e responsabilizzare le persone stesse.

Viene fatto poi un approfondimento riguardo quali sono le competenze richieste oggi nel mondo del lavoro e l'importanza concreta di una continua e specifica formazione del personale e dei leader, legata sia alle esigenze e all'identità delle imprese, ma anche ai continui mutamenti nell'era digitale, analizzando le varie fasi di dinamiche e processi.

Nella seconda parte del secondo capitolo viene affrontato l'argomento della *smart organization* e della *smart leadership*. Si entrerà, a questo punto, all'interno dell'organizzazione aziendale per capire meglio come questa possa adeguarsi alla trasformazione digitale, per poi passare ad analizzare l'evoluzione della struttura organizzativa stessa. Il focus sarà sui nuovi modi di svolgere le attività lavorative, sul lavoro agile, modalità fondata su principi e aspetti quali la flessibilità, la fiducia, la condivisione e la responsabilizzazione del lavoratore al raggiungimento degli obiettivi. La figura essenziale che dovrà condurre questo processo in una azienda sarà quella di un leader agile, orientato ad essere coach più che controllore, con un *mindset* innovativo, caratterizzato da un tipo di gestione che da rigida e verticale, fondata sul controllo gerarchico, va verso una direzione inclusiva e partecipativa, motivata e basata sui risultati e con una valorizzazione dell'autonomia, delle responsabilità individuali delle persone e anche della flessibilità nella scelta di luoghi e orari di lavoro.

Nel terzo capitolo, infine, viene presentato un caso aziendale, che vede al centro la società Enel S.p.A., la quale è stata di fatto tra le grandi imprese che ha anticipato i tempi e che, già da diversi anni, ha investito in maniera sostanziale sul cambiamento tecnologico, su una strategia e una innovativa mentalità e filosofia di struttura aziendale, che va a influenzare tutta l'organizzazione e la gestione delle risorse umane.

Sono state fatte ricerche sui processi organizzativi e sulle modalità di organizzazione del lavoro adottate dai manager e dall'azienda, che hanno condotto ad attuare un processo di cambiamento ai vari livelli. Questo tipo di gestione sembra avere effetti positivi sia per la stessa azienda che ha potuto riscontrare un aumento della produttività e anche una riduzione dei costi, per esempio quelli legati alle assenze dal lavoro e agli spazi fisici, sia per i lavoratori che da parte loro hanno avuto la possibilità di organizzare in autonomia il proprio lavoro, conciliando tempo lavorativo/tempo impiegato nella vita privata, con una sempre maggiore responsabilità individuale sui risultati da raggiungere.

CAPITOLO 1

DIGITAL TRANSFORMATION E ORGANIZZAZIONI

*“Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere,
ma quella che si adatta meglio al cambiamento.”*

(Charles Darwin)

1.1 La Digital Transformation: definizione e principali caratteristiche

La digital transformation è una tematica della quale tantissimo si è già parlato, tantissimo è già accaduto, ma per la quale tantissimo dovrà ancora accadere. Dunque: c'è sempre un nuovo inizio.

In senso generale, per digital transformation ci si riferisce al graduale sviluppo tecnologico che è iniziato già dagli anni Sessanta, con la comparsa dei transistor, è proseguito negli anni Ottanta, con l'avvento del personal computer e ha conosciuto un nuovo impulso nella seconda metà degli anni Novanta, con il boom e la massima diffusione di internet.

Se vogliamo dare una definizione più nello specifico, possiamo dire che essa consiste in un processo, un insieme di cambiamenti attuati con le applicazioni della tecnologia digitale, i quali possono riguardare ogni aspetto della vita, che sia culturale, sociale ed economico, ogni tipo di organizzazione, di amministrazione, il modello di business, la leadership, la stessa cultura aziendale.

Per molto tempo, la digital transformation è stata ricollegata alla procedura di dematerializzazione dei documenti cartacei in file digitali, all'introduzione di tecnologie avanzate e alla digitalizzazione dei processi aziendali.

Un risvolto questo molto importante, ma che non definisce, nel complesso, tutti gli aspetti innovativi e positivi che la trasformazione digitale ha apportato nella vita di ognuno di noi e di sviluppo per l'economia. Essa, infatti, coinvolge tutti gli aspetti dell'organizzazione, da quelli più legati al prodotto e al marketing, a quelli legati alle persone, ai loro ruoli, alle competenze e alla loro formazione in ambito aziendale. Inoltre, la tecnologia digitale implica un cambiamento sostanziale su come organizzare il lavoro, favorendo la raccolta di grandi quantità di dati e di contenuti, la condivisione di informazioni in tempo reale, il miglioramento e il ridimensionamento delle modalità tramite cui i lavoratori si coordinano e collaborano tra loro.

Attualmente siamo nella fase dell'Industria 4.0 che ha come fondamento l'automazione e la digitalizzazione della grande maggioranza delle attività legate ai processi produttivi aziendali, e che ha visto l'affermarsi dell'alta tecnologia come Big data, Cloud Computing, Information

Technology, Internet of Things (IoT), Cyber security, Blockchain, Intelligenza Artificiale, realtà aumentata e anche robotica.

L'avvento di queste sofisticate tecnologie, sempre più avanzate, negli ultimi decenni ha profondamente cambiato il mondo del lavoro. Molte attività sono divenute obsolete o automatizzate, molte delle professioni attuali non esistevano anni fa, come molte altre saranno create nel futuro.

Prendiamo come riferimento la famosa scena della commedia americana, scritta e diretta nel 1936 da Charlie Chaplin, *Modern Times*, che ritrae lui stesso nelle vesti di un operaio impiegato in una catena di montaggio a svolgere gesti seriali, come avvitare bulloni. Nella realtà odierna questo tipo di ruolo è pressoché scomparso, poiché un macchinario è in grado di effettuare la medesima operazione con maggiore sicurezza, affidabilità e risparmio di quanto non possa fare un operaio. Ma la competizione tra uomo e macchina, a oggi, non è limitata soltanto a processi standardizzati ma va ben oltre, fino a riguardare quei ruoli e aspetti che si pensava potessero essere di competenza solo dell'uomo. Possiamo citare, come esempio, un'auto a guida autonoma dove non è necessaria la figura del conducente, un robot che serve ai tavoli di un ristorante oppure programmi di siti web utilizzati per l'assistenza ai clienti, che sono in grado di sostenere una conversazione con un utente umano. Ci troviamo, dunque, in un'ottica e in un contesto dove l'interazione tra uomo e macchina può essere definita competitiva¹, non solo per le funzioni meccaniche e fisiche ma anche in termini di abilità cognitive.

Quanto appena detto sull'Industria 4.0 ci fa pensare e ci porta a porre delle domande: con l'avvicinarsi, in futuro, dell'Industria 5.0 cosa può succedere? Le macchine sostituiranno il lavoro dell'uomo? Le previsioni sembrerebbero essere non così allarmanti. Assisteremo, più che ad una sostituzione del lavoro umano, allo sviluppo della cosiddetta *Super Smart Society*, governata dalla cooperazione intelligente tra esseri umani, macchine e tecnologie², dove l'uomo potrà ricoprire ruoli e svolgere attività più gratificanti e soddisfacenti, mettendo in risalto capacità, potenzialità e attitudini proprie dell'intelligenza umana, come per esempio creatività e abilità imprenditoriale. Affinché questo accada, in un futuro che ci prospetta una società sempre più connessa e agile, sarà importante riuscire a mantenere un bilanciamento positivo tra digital transformation e human-centered innovation.

¹ Comelli N., De Mitri C., "Tecnologia e Risorse umane", D. Flaccovio Editore, Palermo, 2020

² Maida I., (2019), "Industria 5.0: verso una nuova rivoluzione", da: <https://www.criticalcase.com/it/blog/industria-5-0-verso-una-nuova-rivoluzione.html>

Alla luce di quanto detto, si possono evidenziare quattro assunti fondamentali. La digital transformation:

1. È inevitabile.

Il cambiamento sta avvenendo e nessuna impresa potrà prescindere senza subirne delle conseguenze, sia che le imprese e i manager lo desiderino o meno. Bisogna solo scegliere se rispondere al cambiamento o farsi travolgere da esso.

2. È molto più di una mera evoluzione tecnologica.

Come vedremo in seguito, essa impatta su ogni aspetto della nostra vita e riguarda le strategie d'impresa, i modelli di business, la cultura sociale, l'ambiente e le persone.

3. Impone alle organizzazioni un modo completamente nuovo di operare.

Diviene necessario intervenire su tre elementi fondamentali: le risorse (sia quelle tangibili come le infrastrutture informatiche, sia quelle intangibili come il capitale umano, i valori aziendali e le strategie), le priorità (che influenzano le scelte condivise sui valori) e i processi (che consistono nel modo, più o meno formale, con cui la trasformazione digitale deve essere portata a bordo dell'impresa).

4. È una questione di governance prima ancora che di tecnologia.

Occorre ripensare i modelli di governance per accogliere il cambiamento tecnologico, attuando una specifica *roadmap*³.

1.2 L'evoluzione del concetto di Digital Transformation

La trasformazione digitale, che intendiamo nell'accezione odierna, è focalizzata principalmente sugli impatti organizzativi generati dalle tecnologie avanzate e dalle piattaforme digitali. Per intenderci: oggi la vera sfida non è solo capire come funzionano le tecnologie della IoT, le piattaforme di *digital collaboration* e di *social media marketing*; oggi il fattore critico riguarda la necessità di sviluppare modelli di riferimento e pratiche che possono essere utilizzate per introdurre e incrementare il digitale dentro le organizzazioni e sfruttarne tutte le potenzialità per generare valore sul mercato, far diventare le organizzazioni più resilienti e competitive e formare manager capaci di utilizzare questi strumenti per anticipare il cambiamento senza esserne travolti⁴.

³ Bombardieri M., Prunesti A., (2019), “*Chief Digital Officer. Gestire la Digital Transformation per persone e organizzazioni*”, FrancoAngeli, Milano.

⁴ Ibidem

Alla base di tutto il processo di trasformazione, quindi, non vi è solo l'introduzione e il potenziamento delle nuove tecnologie digitali, ma bensì il coinvolgimento di tutto il capitale umano, che rappresenta così il primo stimolo alla competitività e può significare per un'azienda l'elemento di differenza per essere vincenti. Questo perché modificare la natura di un'organizzazione implica modificare le modalità con cui le persone svolgono le proprie attività lavorative e, quindi, il loro modo di pensare e agire⁵, perciò è importante che quest'ultime siano pienamente coinvolte, così da reagire prontamente e proattivamente al cambiamento.

Pertanto, nonostante le diverse strategie che ogni azienda può mettere in atto per adeguare e accelerare l'organizzazione al processo di trasformazione digitale, a seconda delle proprie esigenze e caratteristiche, vi sono dei passaggi che risultano come fondamentali.

Il modello “Digital Transformation Framework”, che viene proposto nel saggio di A. Prunesti dal titolo “*Chief Digital Officer*”, si basa su framework esposti nelle pubblicazioni *Digital@Scale* e *Leading Digital* della rivista di management *Harvard Business Review*, sviluppa quattro specifiche fasi, ciascuna delle quali composta da diverse attività (Fig. 1.1) :

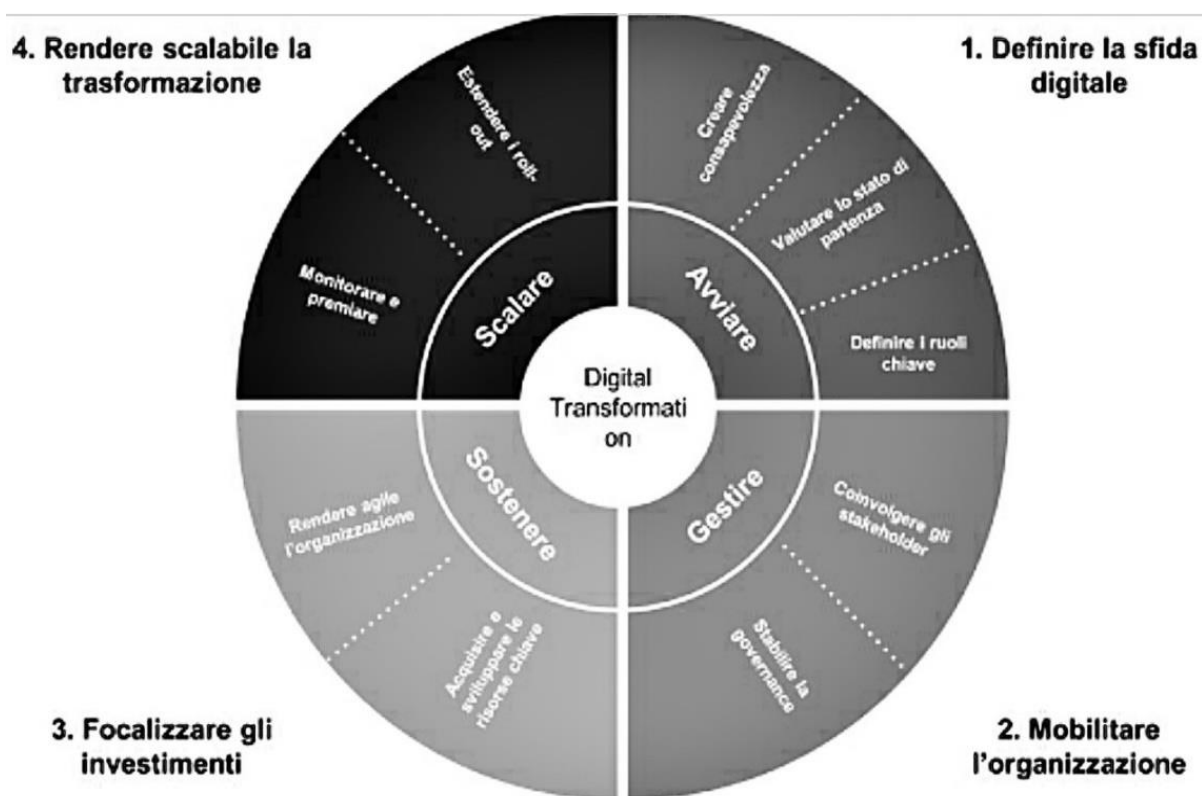


Figura 1.1: Il Digital Transformation Framework. Fonte: Bombardieri M., Prunesti A., (2019)

⁵ Fracasso G., (2018), “Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale”, da: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

- ❖ Definire la sfida digitale. Il primo passo fondamentale da compiere è quello di prendere consapevolezza del cambiamento in atto, valutare lo stato attuale dell'organizzazione, in termini di competenze e capacità di visione, e definire i ruoli chiave per la gestione del processo.
- ❖ Mobilitare tutta l'organizzazione. Una volta definita la sfida digitale da intraprendere, è necessario coinvolgere tutti i soggetti che saranno interessati dal processo di digital transformation, a partire dalla leadership aziendale e dai ruoli HR, che saranno i veri promotori di questa nuova sfida. A seguire, si dovrà procedere a un aggiornamento delle *skills*, avviare un'adeguata formazione e strutture organizzative agili, come sarà importante stabilire in modo chiaro il modello di governance, indispensabile per allineare tutti i soggetti coinvolti alla vision aziendale e per gestire al meglio l'intero processo.
- ❖ Focalizzare gli investimenti. Il terzo step prevede la necessità di acquisire e sviluppare le risorse chiave, interne ed esterne all'organizzazione. Sarà importante dotarsi di un team di persone che abbiano le giuste capacità e competenze per poter dirigere efficientemente ed efficacemente le varie fasi e trasformare l'azienda in una smart organization. Quest'ultime per focalizzare e ottimizzare al meglio gli investimenti in termini di budget, risorse e tempo, dovranno individuare le aree e i settori aziendali nei quali è necessario intervenire con piani di aggiornamento, fornire strumenti e piattaforme digitali aggiornate e introdurre metodologie di gestione agile dei processi aziendali.
- ❖ Rendere scalabile la trasformazione. Concluse queste prime tre fasi, sarà necessario rendere sostenibile nel medio e lungo termine il processo. In questa fase diventa indispensabile il monitoraggio continuo delle performance, generate dai nuovi metodi di lavoro *digital-oriented* introdotti nell'organizzazione; motivare e valorizzare le persone introducendo, ad esempio, piani di *rewarding* innovativi, con l'intento di premiare i comportamenti virtuosi anche al fine di trattenere i talenti su cui si è investito. Una volta che i progetti sperimentali di trasformazione digitale si saranno consolidati e saranno divenuti funzionali e fattibili, sarà possibile estenderli al resto dell'organizzazione attraverso successivi piani di *roll-out*.

Questo modello può rappresentare una utile *roadmap* per avviare un processo di trasformazione digitale nella propria azienda. Spetta poi a ciascun manager adattarlo in base alla specificità di quest'ultima, al mercato di riferimento, alla tipologia di prodotti/servizi erogati e, ovviamente, al livello di competenze digitali richieste per ciascuna risorsa coinvolta in questo processo⁶.

⁶ Bombardieri M., Prunesti A., (2019), “*Chief Digital Officer. Gestire la Digital Transformation per persone e organizzazioni*”, FrancoAngeli, Milano.

Un ruolo importante nello stesso è riservato alla direzione HR, un'affermazione questa che emerge anche da una ricerca svolta nel 2018 da Talent Garden⁷, una tra le più grandi piattaforme fisiche di networking e formazione per l'innovazione digitale in Europa. La ricerca è dedicata all'impatto della digital transformation sulle persone impiegate all'interno delle aziende (il campione è composto da 500 people manager), dove la figura dell'HR manager assume particolare importanza nella guida della trasformazione digitale. Gli stessi dovranno, quindi, provvedere a dotare i colleghi degli strumenti adeguati per gestire questo cambiamento e incentivarne l'utilizzo, riconoscendone e valorizzandone i vantaggi, ed avere così l'opportunità di vincere una sfida che diventa occasione di sviluppo del business e delle persone.

1.3 Il mercato digitale italiano nel 2020 e le “opportunità” derivanti dal momento storico

Il processo di digitalizzazione dell'economia nel nostro Paese, fino a ora, è rimasto alquanto arretrato rispetto al passo tenuto dagli altri paesi europei e mondiali. E' il dato che emerge dall'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) del 2020 che vede l'Italia 25esima sui 28 paesi europei (Fig.1.2). L'Indice DESI è lo strumento che la Commissione Europea utilizza dal 2014 per monitorare le prestazioni digitali globali dell'Europa e misurare i progressi compiuti dai Paesi U.E. in termini di competitività digitale. Questo indice si basa su 5 parametri: connettività, capitale umano, uso dei servizi internet, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali.

⁷ Talent Garden, (2018), “*La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane*”, da:
<https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org/wp-content/uploads/2018/04/DigitalTransformationHR-def.pdf>

	Italia	UE
	posizione in classifica	punteggio
DESI 2020	25	43,6
DESI 2019	23	41,6
DESI 2018	25	36,2

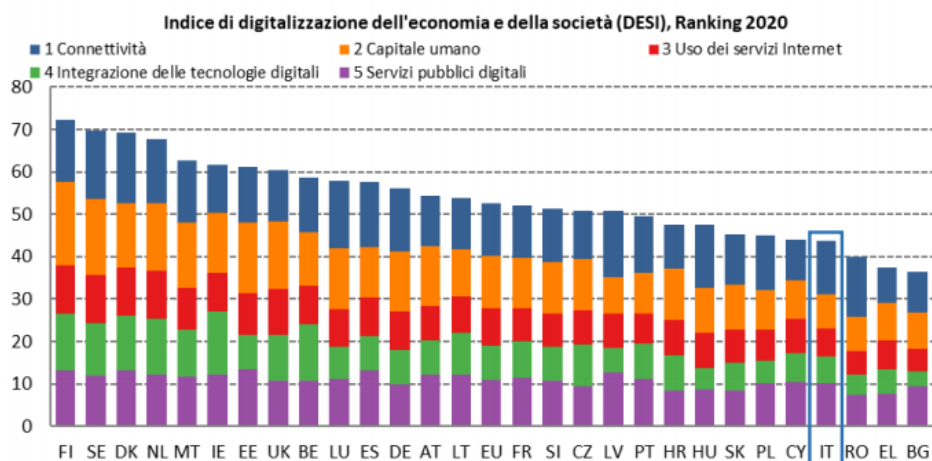


Figura 1.2: Indice di digitalizzazione dell'economia e della società. Fonte: Rapporto DESI 2020 European Commission.

Il DESI di quest'anno evidenzia, comunque, progressi in tutti gli Stati membri e in tutti i principali settori misurati nell'Indice, come riporta la Commissione, sottolineando l'importanza di lettura di questo dato alla luce del contesto della pandemia di Covid-19, emergenza che ha portato a un sensibile aumento della domanda di infrastrutture e servizi digitali e che ha dimostrato quanto le tecnologie digitali siano diventate essenziali, rendendo possibile la prosecuzione del lavoro⁸.

I dati, ha affermato Thierry Breton, Commissario per il Mercato interno, <<dimostrano che, ora più che mai, l'industria si avvale di soluzioni digitali. Dobbiamo garantire che lo stesso facciano le piccole e medie imprese e che le tecnologie digitali più avanzate si diffondano in tutta l'economia>>⁹.

Dunque, il nostro Paese ha ancora molta strada da fare: nel 2019 si rileva una Italia ancora in ritardo, ma comunque in progresso. Vediamo, infatti, come già dallo stesso anno, a livello politico, è cresciuta l'attenzione verso il miglioramento e il potenziamento della digitalizzazione dell'economia e delle società italiane e verso l'adozione di misure, con l'emanazione di nuovi provvedimenti normativi, volte a incrementare la trasformazione digitale, sia nelle organizzazioni private che pubbliche.

⁸ European Commission, (2020), "Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)", da:

<https://d1sjfc1jc23kt3.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/DESI2020.pdf>

⁹ Commissione europea-Italia, (2020), "Resilienza digitale: una nuova relazione della Commissione ne sottolinea l'importanza in tempi di crisi", da: https://ec.europa.eu/italy/news_it

Nello specifico, proprio nell'ambito dell'organo di Governo, Presidenza del Consiglio dei ministri, è stato istituito circa un anno fa il nuovo "Dipartimento per la trasformazione digitale" con funzioni di coordinamento ed esecuzione di programmi per la definizione di una strategia unitaria in materia di trasformazione digitale e di modernizzazione del nostro Paese.

Nel dicembre 2019, il Ministro per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, legato al predetto Dipartimento, ha presentato la strategia di innovazione "Italia 2025", un Piano quinquennale che pone la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica al centro di una procedura di cambiamento strutturale e radicale dell'intera Nazione.

Il Piano "Italia 2025" si fonda su tre principali sfide, individuate negli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Le tre sfide sono: la digitalizzazione della società, attraverso piani per il miglioramento e l'aggiornamento del settore pubblico, tramite la diffusione di piattaforme abilitanti, come ad esempio sistemi di pagamento elettronico e identità digitale, e la creazione di nuovi servizi digitali, facili da utilizzare per i cittadini e le imprese, con il fine di rendere il rapporto tra lo Stato e le persone/imprese efficiente e trasparente; un paese innovativo nel suo tessuto produttivo e imprenditoriale, tramite lo sviluppo e la crescita di progetti volti ad agevolare l'introduzione delle nuove tecnologie nelle imprese, puntando su ricerca e sviluppo, al fine di favorire e accelerare l'innovazione digitale delle stesse; infine, uno sviluppo inclusivo e sostenibile, dove le persone sono al centro di questa quarta rivoluzione industriale e alle quali bisognerà garantire un'innovazione etica, inclusiva, trasparente e sostenibile, che aumenti il benessere della società¹⁰.

E ancora, riguardo la digitalizzazione delle imprese italiane, il Governo, Ministero dello Sviluppo Economico, già nel 2017 aveva lanciato il Piano Nazionale "Impresa 4.0" (2017-2020). Le misure sono state rifinanziate, prorogate e potenziate con la Legge di Bilancio 2020 (legge n. 160/2019), che istituisce un nuovo piano "Transizione 4.0", il quale vede interventi ancora più mirati per rilanciare gli investimenti e la produttività delle piccole e medie imprese, con misure specifiche e impegnando risorse importanti per l'innovazione e la crescita tecnologica e digitale. Esso, infatti, è volto a promuovere l'impiego di risorse finanziarie a sostegno del funzionamento e dello sviluppo della competitività delle imprese, per favorire sia l'automazione e la digitalizzazione dei processi produttivi sia la produttività e la formazione dei lavoratori¹¹.

¹⁰ Governo/MID, (2019), "2025 Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del paese", da: https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf

¹¹ Ministero dello sviluppo economico, (2017), "Piano Nazionale Impresa 4.0. Guida agli investimenti", da: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_ita.pdf

A seguire, il Decreto direttoriale del MISE del 9 giugno 2020, dà attuazione all'intervento agevolativo sulla digital transformation, istituito nell'articolo 29, commi da 5 a 8, del Decreto "Crescita" (decreto-legge n. 34/2019), con lo scopo di promuovere la trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi, delle micro, piccole e medie imprese, predisponendo progetti finalizzati al potenziamento delle tecnologie previste nel Piano Nazionale "Impresa 4.0"¹².

Un'altra misura di finanziamento, che il Governo ha varato nel marzo 2020, è il Fondo Nazionale Innovazione, con il fine di agevolare le possibilità di accesso al credito alle PMI, partendo da uno stanziamento finanziario di 1 miliardo di euro, versati dalla Cassa Depositi e Prestiti e dal MISE, ed opera sulla base di metodologie di Venture Capital, per sostenere gli investimenti nelle imprese innovative¹³.

Questi ultimi indicati sono tra i principali interventi adottati dal Governo in questo particolare momento di emergenza e di crisi economica, per permettere al nostro Paese di affrontare un compito molto delicato e impegnativo, ovvero quello di far ripartire la propria economia, dando un maggiore e fondamentale impulso alla modernizzazione del proprio tessuto produttivo e di tutto il sistema imprenditoriale.

Quanto appena detto viene ampiamente approfondito nel Rapporto annuale di Anitec-Assinform, in collaborazione con Confindustria Digitale, dal titolo "Il digitale in Italia 2020"¹⁴.

Il Rapporto è diretto a un Paese molto diverso rispetto a quello degli anni passati. Senza dubbio l'Italia ha maturato oggi una maggiore consapevolezza verso il valore strategico dell'innovazione e dei benefici derivati dalla trasformazione digitale, con riferimento alle attività economiche, alla pubblica amministrazione, al sistema sanitario, a quello dell'istruzione e altro ancora.

E' evidente come lo scenario attuale che stiamo affrontando abbia cambiato tutto, sia in Italia che nel resto del mondo. In questo anno che sta trascorrendo, viviamo in una realtà inedita, di enorme impatto a livello globale, che sicuramente ha lasciato e lascerà anche in futuro un solco indelebile nella nostra storia e in tutti noi, più di quanto ancora riusciamo a immaginare.

Quello che è successo duramente il periodo del lockdown, imposto dalla pandemia, ha portato l'Italia a fare uno slancio culturale enorme, come non era riuscito a compiersi in precedenza.

¹² Ministero dello sviluppo economico, (2020), "Incentivi impresa / Digital transformation", da;

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/digital-transformation>

¹³ Ministero dello sviluppo economico, (2019), "Fondo Nazionale Innovazione. Italia diventa smart nation", da:

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/fondo-nazionale-innovazione>

¹⁴ Anitec-Assinform, Confindustria Digitale, (2020), "Il digitale in Italia 2020 Vol I", da: https://www.anitec-assinform.it/in-evidenza/presentato-il-rapporto-il-digitale-in-italia-2020-di-anitec-assinform-kl_1.kl

Infatti, la propensione e l'apertura sviluppata da parte delle famiglie e delle imprese verso l'utilizzo delle tecnologie digitali è stato un evento di portata inedita, poiché anche le persone più restie ad utilizzarle, nella propria quotidianità lavorativa e non, alla fine lo hanno fatto.

Nei giorni in cui siamo stati costretti al lockdown, tutto è sembrato apparentemente fermo. Ma così non è stato. In realtà non c'è stato e non c'è riposo, siamo stati tutti impegnati a individuare nuove e migliori strategie, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali, per garantire una continuità lavorativa e il raggiungimento, per quanto possibile, degli obiettivi prefissati.

Questa situazione ha "costretto" le persone, le amministrazioni e le imprese a operare da remoto, e questo ha portato a un enorme incremento e potenziamento dell'utilizzo di strumenti per lavorare e collaborare in modo più agile e a distanza. Durante la pandemia, infatti, smart working, video conference, webinar, corsi *e-learning*, didattica online e altro, sono diventati il modo quotidiano di operare e svolgere le attività proprie di ognuno di noi, anche grazie all'efficace semplificazione di norme e adempimenti burocratici.

In una società che non ammette cadute e che pretende il successo a tutti i costi, quello che sta accadendo può darci l'occasione per fare un passo avanti ed educare questa società verso un sistema organizzativo non del tutto nuovo, ma finora poco applicato, e sicuramente imperniato sul digitale.

Dunque, non tutto ciò che è derivato dalla pandemia è stato del tutto negativo, in un breve tempo si è riusciti a spingere la *digital adoption* molto di più di quello che avrebbero potuto fare società di consulenza nel corso di molti anni¹⁵.

A tale proposito, il CEO di Microsoft, Satya Nadella, ha commentato: <<Con l'impatto di Covid-19 su ogni aspetto del nostro lavoro e della nostra vita, abbiamo visto due anni di trasformazione digitale in due mesi>>¹⁶.

Quello che è accaduto rappresenta per le organizzazioni un'occasione per accogliere il cambiamento con maggior consapevolezza e determinazione, e le imprese che non riusciranno a stare al passo potrebbero subirne delle conseguenze.

La situazione che stiamo vivendo ci ha portato, dunque, a essere maggiormente consapevoli degli strumenti di espansione economica, delle risposte più efficaci e delle competenze specifiche inderogabili per affrontare e superare la crisi¹⁷.

¹⁵ Sica R., (2020), "Management: il virus cambia l'organizzazione", da: <https://changes.unipol.it/covid-management>

¹⁶ Spataro J., (2020), "2 years of digital transformation in 2 months", da: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>

¹⁷ Deloitte, (2020), "Covid-19. Il cambio di paradigma per le aziende private", da: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf

Le imprese, come le singole persone, hanno sviluppato una propensione alla resilienza, che porta ad agire con una forza rinnovata, con una più approfondita e consapevole conoscenza di sé e dell'ambiente che le circonda. Questa capacità deve nascere in tutti noi per poter far “rinascere” e risollevare l'economia, costruendo con determinazione il futuro e agendo sulle variabili e sulle opportunità di un contesto che è rapidamente mutato.

1.4 L'importanza di attuare un percorso di change management

Il cambiamento porta sempre con sé delle sfide importanti, le quali interessano, prima di tutto, le persone; queste, infatti, non sempre sono in grado di accettare serenamente di cambiare, perché temono conseguenze negative e ritengono di essere inadeguate e incapaci di gestirlo. Questo implica il superamento di affermazioni del tipo “l'abbiamo sempre fatto così”, per spronare e facilitare una rimodulazione delle abitudini lavorative e per far sì che i dipendenti, i manager e le intere aziende maturino una mentalità adeguata ad accogliere questo cambiamento, un vero e proprio *digital first thinking*.

Tutto ciò risulta indispensabile per arrivare a un'organizzazione resiliente, dove è possibile anticipare i cambiamenti e attuare in maniera efficiente ed efficace la trasformazione di tutti i modelli di management e di business, agendo proattivamente verso questa sfida senza attenderne le conseguenze¹⁸.

Dalla ricerca “HR del futuro” svolta da Talent Garden nel 2019, su un campione di 500+ people manager, emergono le principali cause di resistenza alla digital transformation (Fig. 1.3). Per il 44% degli intervistati le principali cause sono le abitudini consolidate, mentre il 42% ritiene che sia la paura dei cambiamenti; il 27% ritiene, invece, che sia dovuta alla mancanza di digital skills e alla paura di non essere in grado di acquisirle; il 40% degli intervistati dichiara di non aver chiaro cosa significhi “digital transformation” (dato in miglioramento rispetto allo scorso anno, quando era il 47%), e il 31% afferma di non aver compreso appieno l'utilità delle nuove tecnologie e dei diversi approcci al business. Infine, il 18% sostiene che una causa della difficoltà al cambiamento sia la mancanza di un'adeguata ed efficace formazione¹⁹.

¹⁸ Bombardieri M., Prunesti A., (2019), “*Chief Digital Officer. Gestire la Digital Transformation per persone e organizzazioni*”, FrancoAngeli, Milano.

¹⁹ Talent Garden, (2019), “*L'HR del futuro. Un leader per la digital transformation*”, da: https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org/wp-content/uploads/2019/11/HR_report_2019-1.pdf

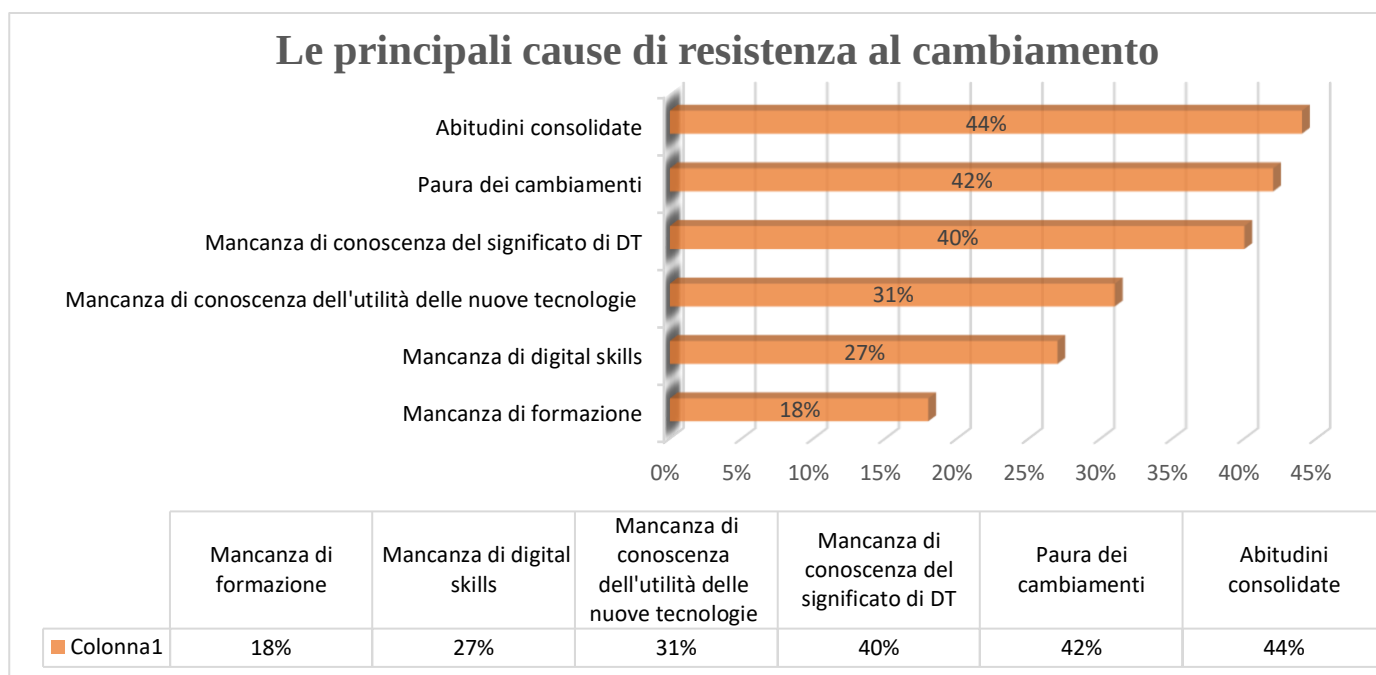


Figura 1.3: Le principali cause di resistenza al cambiamento. Elaborazione personale.

Come si possono vincere le paure al cambiamento?

Quest'ostacolo mentale e soprattutto culturale, che si può presentare nella situazione attuale, deve essere gestito in modo efficace, con nuove procedure di organizzazione affidate a figure specialistiche che siano in grado di gestire il processo di *change management* per affrontare e superare le forme di resistenza al cambiamento. Il processo comprende, infatti, tutte le attività stabilite e necessarie al fine di gestire le procedure di innovazione nelle aziende. Attuare una strategia di *change management* comporta la costruzione di un percorso di transizione che dalla situazione attuale (dove siamo) fissi un obiettivo (dove vogliamo arrivare) e una transizione (come ci arriviamo). A tal fine, diviene importante considerare e dare applicazione a tutti gli elementi, che secondo il modello delle 4P²⁰, possono essere sintetizzati in (Fig. 1.4):

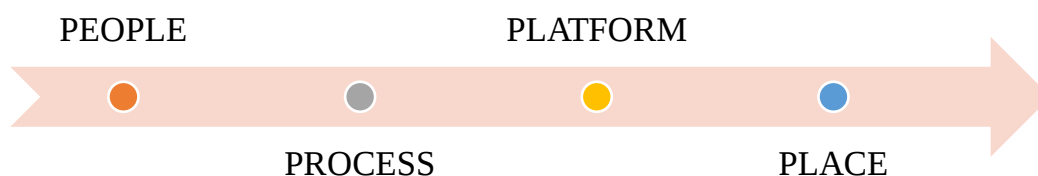


Figura 1.4: Fattori coinvolti in un processo di change management: il modello delle 4P. Elaborazione personale.

²⁰ Fiertler G., (2018), "Change Management, cos'è e come affrontare in azienda la gestione del cambiamento", da: <https://www.digital4.biz/>

- ❖ *People*: è necessario mettere al centro e investire nelle persone, assicurando che si sviluppi un *digital mindset* improntato sulla collaborazione, versatilità e *accountability*, nonché su valori quali il rispetto, la fiducia e la responsabilità individuale e collettiva.
- ❖ *Process*: per rendere un'organizzazione agile è necessario rimodulare i processi con una visione moderna e digitale, adottando nuovi piani per promuoverli, portarli a compimento e renderli così fattore operativo.
- ❖ *Platform*: è necessario che le persone e le aziende siano dotate di idonei strumenti, tecnologie e piattaforme digitali, che vadano a supportare, migliorare e accrescere sia la produttività, sia la collaborazione, anche oltre i tradizionali confini aziendali.
- ❖ *Place*: ovvero riconsiderare i luoghi e le metodologie legate al lavoro, al fine di consentire e incrementare le nuove modalità di svolgimento delle attività lavorative, quali per esempio lo smart working, e creare ambienti di lavoro che favoriscano la collaborazione in team, i così detti *digital workplace*.

La cultura aziendale è la colonna portante dell'organizzazione e, pertanto, in un percorso di *change management* diviene fondamentale allineare la mentalità delle persone con la vision aziendale, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati con risultati soddisfacenti. Affinché un percorso di trasformazione abbia successo, a mio avviso, non si può prescindere dall'attuare un piano adeguato, che si articoli in alcuni importanti passaggi.

Come primo passaggio, è sicuramente fondamentale fare un'approfondita analisi dei fabbisogni aziendali, attraverso interviste, focus group, ascolto attivo, per capire i gap da colmare e le resistenze da superare; si definiscono così gli obiettivi, i soggetti e le mansioni da coinvolgere nel processo. Si passa, poi, a una pianificazione del piano da un punto di vista economico-finanziario, ovvero in termini di costi, risorse, tempi e rischi.

Segue, per importanza, la comunicazione del progetto a tutto il personale, affinché quest'ultimo sia pienamente coinvolto nello stesso, condividendo i risultati, anche parziali, attraverso feedback continui.

Il feedback è, infatti, una leva molto importante che serve per mantenere una connessione reciproca tra le persone. Pertanto, non è solo il responsabile a dare il feedback al lavoratore ma anche viceversa, come gli stessi colleghi devono avere la propensione a scambiarsi feedback per attivare un processo di miglioramento continuo.

Necessario sarà, inoltre, monitorare il processo di cambiamento, con indicatori relativi all'*engagement* delle persone, attraverso un percorso metodologico di *development center*. Quest'ultimo è uno strumento valutativo che ha un forte orientamento allo sviluppo. Si può considerare un'evoluzione dell'*assessment center*, che porta ad una più diretta e forte partecipazione della persona al processo, il cui esito è quello di una proposta di diagnosi inclusiva delle prospettive proprie dal punto di vista dell'organizzazione e di quello dell'individuo²¹.

Alla luce di quanto detto, sarà fondamentale che i lavoratori e tutti coloro che fanno parte dell'azienda si mostrino in maniera propositiva al cambiamento, con voglia di imparare e crescere insieme all'organizzazione, prendendo coscienza dell'importanza della formazione continua, a ogni età e ruolo ricoperto. Essi devono quindi essere motivati con lo scopo di apprendere le giuste competenze per affrontare i continui mutamenti, e sentirsi, di fatto, al centro dello sviluppo o meglio partecipi dello stesso.

Per assicurare un successo della strategia duraturo nel tempo sarà essenziale, altresì, la presenza di una leadership strategica, inclusiva, proattiva e promotrice del cambiamento con un ruolo in prima fila, per favorire la crescita e valorizzare il capitale umano del proprio team.

²¹ Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

CAPITOLO 2

SMART ORGANIZATION & SMART LEADERSHIP

*“Puoi sognare, creare, progettare e costruire il più bel sogno del mondo,
ma per rendere un sogno realtà ti servono le persone”*

(Walt Disney)

2.1 Definire la people strategy: mettere al centro le persone al tempo del digitale

È importante, a questo punto, approfondire alcuni aspetti, per comprendere meglio come la valorizzazione delle risorse umane diventi l'elemento di base su cui far leva al fine di sfruttare al meglio tutte le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale. La stessa, come già detto, ha profondamente cambiato il mercato del lavoro, che vede l'affermarsi di nuovi settori, nuovi lavori e nuove figure professionali, a cui vengono richieste nuove competenze, sempre più aggiornate e necessarie per rimanere competitivi in un mondo in cui il digitale è parte integrante del tutto.

Il top management e la direzione HR di un'azienda dovranno, quindi, collocare al centro del loro piano di azione e dei loro progetti un investimento significativo nel capitale umano, attraverso la definizione di una *people strategy*, mirata ad acquisire, motivare e coinvolgere le persone²² e volta a far sviluppare a quest'ultime un'intelligenza emotivo-digitale.

Se l'intelligenza emotiva può essere definita come la propensione individuale che si può avere nel relazionarsi in modo empatico con le persone, l'intelligenza emotivo-digitale rappresenta, invece, la predisposizione che ognuno di noi deve acquisire per accogliere con soddisfazione il cambiamento e le opportunità derivate dal digitale, riconoscendo il valore di tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione per poterci relazionare in modo empatico con le persone²³.

Un ruolo chiave, in questo contesto, è riservato agli HR manager che insieme al top management dovranno essere leader dell'innovazione digitale. Importante sarà coinvolgere le persone in questo processo, informandole sul percorso e sui risultati che si intendono conseguire, rendendole così parte attiva in questa grande sfida. Diviene, quindi, necessario ridisegnare tutta l'organizzazione, partendo dallo sviluppo di cultura e competenze digitali, affermando così una strategia di *employer branding* orientata al futuro, con il fine di formare, mantenere e attrarre i talenti nell'organizzazione (Fig. 2.1).

²² Corso M., (2019), *“La People Strategy: l'innovazione HR parte dalle persone”*, da: https://blog.osservatori.net/it_it

²³ Bombardieri M., Prunesti A., (2019), *Chief Digital Officer. Gestire la Digital Transformation per persone e organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Riguardo l'importanza del ruolo strategico degli HR executive, Fiorella Crespi, direttore dell'Osservatorio HR Innovation Practice, afferma che <<La direzione HR è allenatore dell'organizzazione del futuro, ma deve partire da una visione chiara e condivisa delle priorità di evoluzione del business e avere il supporto di tutte le persone e delle direzioni chiave dell'impresa>>²⁴.

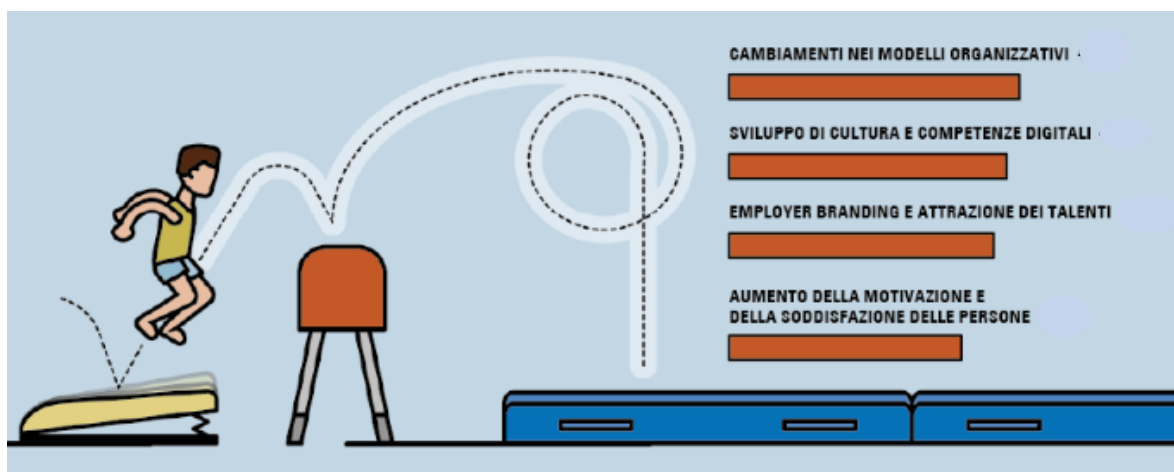


Figura 2.1: Le principali sfide per la direzione HR. Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice

I punti chiave di un'adeguata *people strategy* possono essere sintetizzati in:

- Individuare le competenze necessarie per lo sviluppo dell'organizzazione nel lungo periodo per far sì che ciascuno possa valorizzare la propria identità professionale.
- Supportare le persone a comprendere l'impatto della trasformazione digitale e fornirgli i mezzi e gli strumenti per poterla accogliere con proattività. A tal fine risulterà fondamentale intraprendere percorsi di formazione continua e attività di *reskilling* e *upskilling*.

Andiamo ad analizzare e approfondire i predetti aspetti.

2.1.1 Le competenze richieste oggi nel mondo del lavoro

L'evoluzione tecnologica, come detto precedentemente, sta profondamente modificando il modo di lavorare e di gestire le relazioni delle persone, i profili professionali e le competenze richieste dalle aziende. È pertanto diventato più importante che mai oggi investire nel capitale umano della propria azienda, poiché a segnare il successo di essa sarà anche la presenza di un personale motivato e

²⁴ AA.VV, (2019), "Nelle organizzazioni agili è motivato l'85% dei dipendenti, il triplo delle organizzazioni tradizionali" da: https://blog.osservatori.net/it_it

agile, dotato di competenze a prova di futuro, per sfruttare le nuove opportunità, attraverso una continua riqualificazione e aggiornamento delle stesse.

Andando ad analizzare quali sono le competenze e le capacità che devono essere coltivate e promosse in questo scenario, possiamo raggrupparle in due categorie: competenze trasversali (*soft skills*) e competenze digitali (*digital skills*).

❖ **Soft skills.** Nella moderna organizzazione aziendale, un ruolo sempre più centrale e rilevante è attribuito alle competenze così dette trasversali, o *soft skills*, ovvero quelle competenze interpersonali, che prescindono dalle così dette *hard skills*, ovvero competenze tecniche specifiche. Tra le *soft skills* rientrano la capacità di collaborazione e comunicazione, l'ascolto attivo, l'empatia, l'intelligenza emotiva, la creatività, l'adattabilità al cambiamento e un elevato livello di pensiero critico e di *problem solving*, giusto per citarne alcune.

Infatti, pur cercando di redigere un elenco delle *soft skills*, esso non sarà mai del tutto completo, in quanto sotto questa denominazione rientrano diverse abilità e competenze, che sono difficili da valutare, poiché sono attitudini personali, anche se acquisibili e potenziabili con percorsi di formazione specifici. Nello stesso tempo, il rilievo da dare alle stesse può cambiare a seconda dei meccanismi interni e della cultura aziendale, dei contesti di riferimento e dei ruoli ricoperti dal personale. Si possono però distinguere le competenze trasversali interne, che riguardano il modo in cui una persona interagisce con se stesso, come ad esempio, l'autocritica, la flessibilità e il *problem solving*, e le competenze trasversali esterne, che riguardano invece il modo con cui una persona interagisce con gli altri, come per esempio le doti relazionali, l'influenza e la leadership.

Le aziende dovranno, quindi, interrogarsi su quali siano le competenze trasversali utili nell'azienda e, in fase di selezione del personale, scegliere quei talenti che abbiano sia le competenze tecniche in linea con il job richiesto, ma anche una personalità aperta, flessibile e in grado di lavorare in modo positivo con gli altri.

❖ **Digital Skills.** In considerazione della sempre maggiore affermazione del digitale, tra le *hard skills* richieste, diventa requisito fondamentale essere in possesso di competenze specifiche e qualificate in termini digitali, le così dette *digital skills*. Con questo termine ci si riferisce a un vasto insieme di abilità tecnologiche che consentono di ricavare informazioni dai dati, effettuare previsioni, creare contenuti e velocizzare i processi attraverso le tecnologie informatiche e internet²⁵.

²⁵ Mauri M., (2019), "Cosa sono le Competenze Digitali e come svilupparle in azienda", da:
https://blog.osservatori.net/it_it

Le competenze digitali sono varie e si evolvono con l'evolversi della trasformazione digitale. Possiamo distinguere due tipi di competenze digitali: le *digital hard skills* e le *digital soft skills*. Nelle prime rientrano competenze e capacità tecniche specifiche di un determinato settore o figura professionale, come per esempio possedere abilità di progettazione, programmazione e sviluppo di un determinato software. Queste competenze hanno la peculiarità di avere un tasso di obsolescenza alto, poiché una piattaforma, un software che utilizziamo nella nostra vita lavorativa oggi potrebbe essere sostituito da altri in un breve lasso di tempo, che di solito varia dai 5 ai 10 anni. L'abilità digitale è sicuramente importante, ma fondamentale è sviluppare una maturità digitale, ovvero una mentalità che permette all'individuo di interagire con la realtà digitale in modo efficiente. Per *digital soft skills*, infatti, si intendono quelle attitudini e competenze, come per esempio la flessibilità cognitiva, le capacità di risoluzione di problemi complessi e di *team working*, ovvero quel set di abilità che rimarranno attuali anche con l'evolversi e la diffusione di nuove tecnologie, approcci e linguaggi.

Con riferimento alle competenze richieste oggi nel mondo del lavoro, l'edizione del 2018 del rapporto "*The Future of Jobs*" del World Economic Forum²⁶, fondazione internazionale indipendente, ha presentato uno studio svolto su 313 imprese globali, in riferimento all'evoluzione del mercato del lavoro dal 2018 al 2022, secondo manager e imprenditori delle stesse. Secondo il World Economic Forum, tra le competenze che acquisiranno sempre più importanza nel mondo del lavoro entro il 2022 troviamo tra le altre il pensiero analitico e l'innovazione, l'apprendimento attivo, la creatività e lo spirito di iniziativa (Fig 2.2).

I risultati di questo rapporto ci mostrano come entro il 2022 le competenze richieste nel mondo del lavoro cambieranno significativamente e il mercato richiederà sempre di più una forza lavoro capace di apprendere velocemente, pensare criticamente e che sia resiliente. Nello specifico nel rapporto si parla di un *reskilling imperative*, che vedrà coinvolto il 54% del personale aziendale, compresi i manager.

²⁶ World Economic Forum, (2018), "*The Future of Jobs Report 2018*", da: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

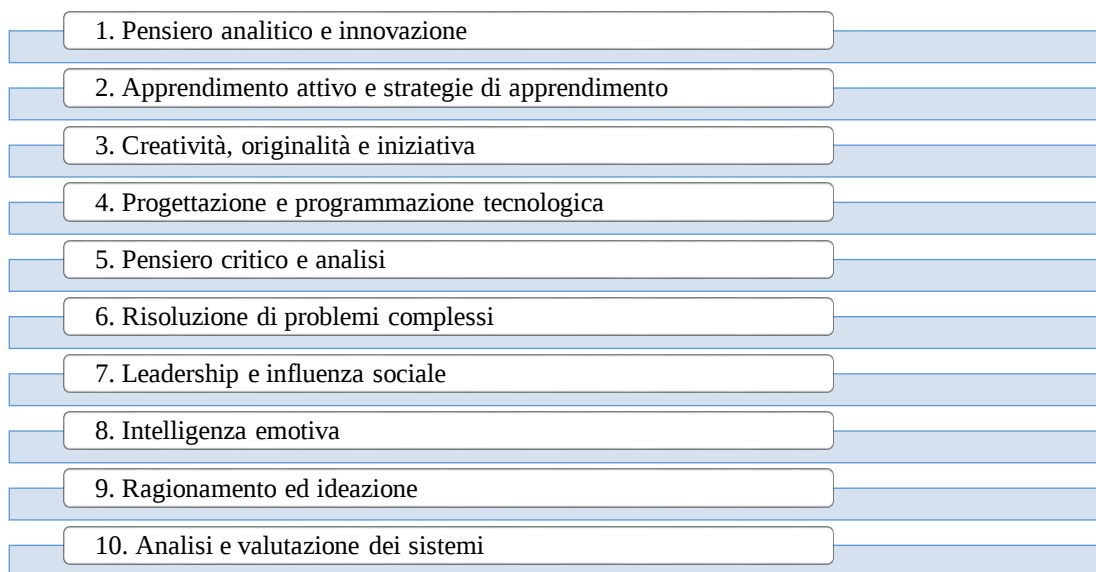


Figura 2.2: Le top 10 digital skills secondo il World Economic Forum. Fonte: Future of Jobs Report 2018.

Riguardo l'importanza delle competenze trasversali e digitali, un esempio virtuoso può essere rappresentato da un progetto di formazione e di performance management sviluppato da Sogei (Società Generale d'Informatica), azienda italiana leader nel settore ICT, controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, e reso operativo già nello scorso marzo 2019, sotto il nome di “diario di bordo”²⁷. Questo strumento è un'agenda digitale in condivisione tra il dipendente e il responsabile, che permette a quest'ultimo di sviluppare piani di formazione e monitorare l'andamento delle competenze, sia tecniche che trasversali, dello stesso dipendente. Inoltre, esso rappresenta una possibilità di confronto costante tra responsabili e collaboratori, nonché tra colleghi, attraverso feedback continui.

Nello specifico, ogni anno il responsabile, in base anche ai piani di sviluppo aziendali, individua 3 competenze soft e 4 competenze tecniche IT, che il dipendente dovrà maturare o implementare durante il corso dell'anno. Attraverso questo strumento il responsabile può inoltre assegnare dei goal (obiettivi), che non sono solo individuali ma possono essere anche collettivi, cosicché le persone, anche appartenenti ad ambiti diversi, lavorando in team, possano implementare quelle che sono le doti relazionali, come la collaborazione e la comunicazione, fornendo loro un'occasione di condivisione e di valorizzazione reciproca, nonché di crescita personale e professionale.

²⁷ Sogei, “Bilancio 2019”, da: <https://www.sogei.it/it>

2.1.2 Il ruolo centrale della formazione

Nella moderna realtà imprenditoriale e aziendale risulta fondamentale rimanere competiti, anticipando le nuove esigenze del mercato e operando in modo proattivo per cavalcare al meglio l'onda dello sviluppo tecnologico e del cambiamento. Per far sì che questo accada, le persone all'interno dell'organizzazione devono essere costantemente valorizzate, attraverso progetti di formazione continua.

Quando si parla di formazione aziendale si fa riferimento a tutto l'insieme dei processi, iniziative e strumenti, definiti e pianificati, con la finalità di far acquisire, mantenere e sviluppare nelle persone competenze sia di tipo tecnico (*hard skills*), sia di tipo trasversale (*soft skills*), necessarie per ricoprire con efficacia il proprio ruolo nel contesto organizzativo²⁸ e per consentire a tali persone di orientarsi in scenari in cui il cambiamento diviene sempre più una dimensione costante con cui rapportarsi e confrontarsi. In quest'ottica, sarà possibile anche, con maggiore celerità, apportare benefici sia a livello individuale che organizzativo, agendo sulla mentalità e sull'apprendimento delle persone.

Nel corso degli anni l'attenzione rivolta alla formazione è cresciuta e ha avuto notevoli sviluppi. In passato, la formazione era considerata soprattutto come un onere economico da sostenere, non prioritario, e con poca rilevanza all'interno di un *business plan*, se non in casi strettamente necessari. Questo perché prima, alla persona che entrava a far parte di un'azienda veniva assegnato un ruolo con mansioni specifiche che nel tempo raramente cambiavano. Oggi lo scenario è mutato: molto spesso si ricorre a soluzioni di *job redesign*, come ad esempio *job rotation* e avvicendamento del personale nelle varie mansioni, e lo stesso mercato del lavoro richiede un aggiornamento continuo delle conoscenze e delle competenze, che devono pertanto restare al passo con le esigenze richieste.

I corsi di formazione aziendale possono, quindi, rappresentare un valore enorme per le stesse aziende, se vengono destinate alle persone giuste e nella giusta direzione.

Vediamo, infatti, come i lavoratori che frequentano corsi di formazione aziendali acquisiscono conoscenze e competenze da impiegare nel loro lavoro e si sentono valorizzati come individui, con la percezione di poter fare la differenza. La formazione e la gestione dei processi di apprendimento sono, dunque, una leva molto importante e necessaria per lo sviluppo e la crescita delle persone,

²⁸ Noe et al., (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano; Winterton J. (2007), *Training, Development and Competency*, in Wright P., Purcell J., Boxall P. (2007), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.

oltre ad essere uno strumento di *knowledge management*, e nello stesso tempo assumono una valenza strategica nel facilitare e potenziare *l'engagement* e il *commitment* nelle persone²⁹.

E' importante, inoltre, che un percorso formativo sia rispondente nei contenuti ai bisogni e alle esigenze richieste dal ruolo aziendale rivestito e dalle attività lavorative svolte dalle persone e dal mercato di riferimento dell'azienda, in quanto è proprio questa rispondenza a rendere la formazione veramente efficace nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

A riguardo, l'Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT nel 2018 ha svolto un'indagine rivolta ai manager e alle persone che svolgono un ruolo chiave all'interno dell'azienda, nella quale emergono quali sono i contenuti formativi maggiormente fruiti, poiché corrispondenti ai reali bisogni attuali e futuri³⁰. Di seguito un grafico che illustra i contenuti formativi maggiormente richiesti sulla base di un campione di 685 persone (Fig. 2.3).

Contenuti formativi: rispondenza ai bisogni presenti e del prossimo futuro



Figura 2.3: Contenuti formativi maggiormente richiesti. Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR – CFMT 2018

Un percorso formativo, se ben gestito e pianificato tramite l'utilizzo di opportune metodologie didattiche, attiva processi di apprendimento che generano un cambiamento nei comportamenti delle persone, determinando migliori performance lavorative³¹ e lo sviluppo di competenze di cui

²⁹ Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

³⁰ ASFOR, (2018), "II° OSSERVATORIO MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT 2018", da: <https://www.asfor.it/>

³¹ Amicucci F. e Gabrielli G. (2013), *Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione*, FrancoAngeli, Milano

necessitano l'organizzazione e gli individui. Inoltre, per un efficace piano formativo deve essere garantita la flessibilità, ovvero lo stesso deve essere modificabile al variare di determinare condizioni e situazioni. Chi progetta formazione e chi si occupa di attuarla, dunque, dovrà individuare quali sono gli elementi di un'esperienza formativa adeguata alle esigenze (definendo gli obiettivi, i metodi didattici, i contenuti e il sistema di valutazione), mettendo in atto un monitoraggio costante, non solo ex post ma anche in progress.

L'efficacia della formazione dipende, pertanto, da diversi fattori. Il modello a cui fare riferimento per progettare un intervento formativo scompone il processo in 4 fasi principali: analisi dei fabbisogni formativi, progettazione, realizzazione e infine valutazione dei risultati³² (Fig. 2.4).



Figura 2.4: Le fasi del processo formativo. Fonte: Gabrielli G. e Profili S. (2012).

1. L'analisi dei fabbisogni è un'attività volta ad individuare le esigenze formative degli individui e dell'organizzazione in generale. Questa analisi è quindi finalizzata ad acquisire una serie di informazioni che sono utili a comprendere quali siano i bisogni formativi all'interno di quel contesto organizzativo, chi deve fare formazione e su cosa gli individui hanno bisogno di essere formati. L'analisi si svolge su tre livelli, fortemente collegati tra loro: organizzativo, individuale e professionale.
 - ❖ Organizzativo. L'analisi dei fabbisogni a livello organizzativo ha come fine quello di identificare e comprendere i bisogni complessivi dell'organizzazione, così da poter costruire un percorso allineato alla strategia aziendale e che risponda efficacemente a tali esigenze. Gli strumenti utilizzati a tal fine possono essere: interviste o somministrazione di questionari al top management o al direttore delle risorse umane; *survey* e indagini di *customer satisfaction*; analisi dei documenti di programmazione aziendale, anche riguardanti il personale.

³² Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

- ❖ Individuale. L'analisi dei fabbisogni a livello individuale è volta a identificare le esigenze formative dei singoli individui e ha come fine quello di potenziare e aggiornare le competenze e le capacità del singolo, nonché realizzare un accrescimento della soddisfazione personale. Fra gli strumenti di cui avvalersi ci sono: colloqui, interviste o questionari, analizzando i documenti di programmazione del personale.
 - ❖ Professionale. L'analisi dei fabbisogni a livello professionale ha invece il fine di individuare i gap esistenti tra le competenze richieste per ricoprire un determinato ruolo o svolgere una determinata mansione e le performance degli individui che li ricoprono o le svolgono. Gli strumenti utili in questo caso sono: *job description*, mansionari, focus group, interviste ai responsabili di linea e valutazioni delle performance.
2. La fase di progettazione dell'intervento formativo è strettamente correlata ai risultati emersi dall'analisi dei fabbisogni organizzativi e individuali, oltre che alle risorse economiche (budget) disponibili. Le esigenze formative che si sono delineate vengono realizzate in obiettivi formativi, ovvero il bagaglio di conoscenze, abilità e comportamenti che i partecipanti dovranno sviluppare al termine dell'iniziativa. Le dimensioni su cui i professionisti della formazione dovranno lavorare in fase di progettazione sono: gli obiettivi formativi, i destinatari, i contenuti e la durata della formazione, la strategia e le metodologie didattiche, la scelta dei docenti, i criteri di valutazione e gli aspetti logistico-organizzativi.
 3. Riguardo la fase di realizzazione della formazione ci sono differenti metodi didattici: attività come lezioni d'aula, cinema e *storytelling*, che promuovono l'apprendimento attraverso l'esposizione di concetti e stimolando l'ascolto (*learning by absorbing*); metodi come le simulazioni, esercitazioni e casi che fanno leva sul *learning by doing* e rendono i dipendenti partecipi nella costruzione della conoscenza e della competenza; metodi come le comunità di pratiche, il teatro della formazione o l'*outdoor training*, che stimolano e producono apprendimento attraverso l'interazione con gli altri (apprendimento collaborativo)³³; e infine, metodi di apprendimento online (*digital learning*), che si basano sulla responsabilità individuale, offrendo percorsi formativi mirati agli interessi e alle esigenze del singolo, che potrà svolgere in piena autonomia (Fig 2.5).

³³ Ibidem

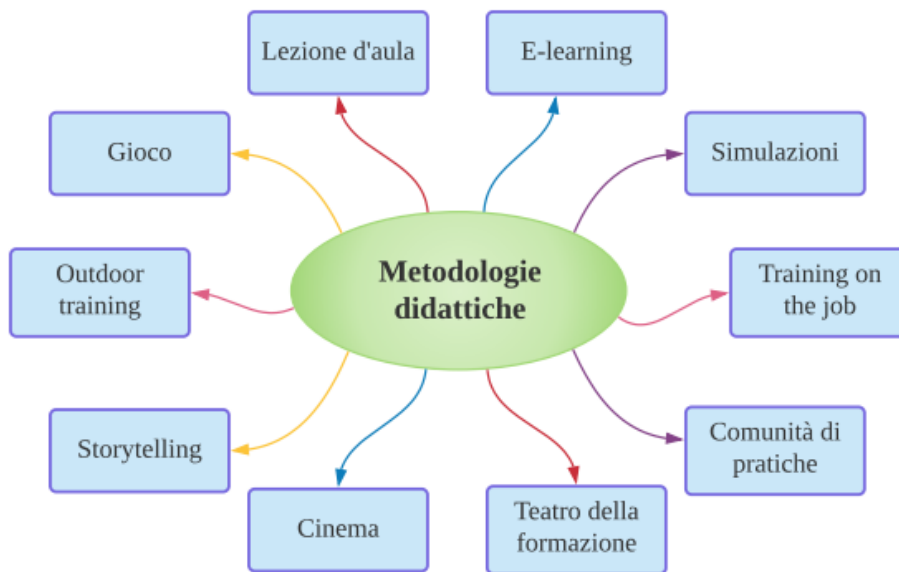


Figura 2.5: Le metodologie didattiche. Elaborazione personale.

4. La valutazione dei risultati della formazione è un'attività di ricerca che ha la finalità di verificare se quanto appreso dall'esperienza formativa viene riportato nel contesto lavorativo, in termini di miglioramento della performance oppure no. Valutare l'efficacia è importante perché consente in primo luogo di ragionare se l'investimento intrapreso ha portato buoni risultati rispetto a quanto prefissato nell'obiettivo formativo, e allo stesso tempo diviene un'opportunità per rilevare nuove esigenze di formazione.

2.1.3 L'evoluzione della formazione e i nuovi metodi di apprendimento digitali

Nel tempo, la formazione e più nello specifico le metodologie di apprendimento hanno subito un'evoluzione di portata enorme. Il settore della formazione e dello sviluppo delle risorse umane risulta essere, infatti, uno dei più predisposti a recepire le innovazioni portate dalla digital transformation.

La forma più tradizionale di apprendimento è la lezione d'aula, che vede al centro di una classe il docente che, in forma preimpostata, trasferisce le informazioni e le conoscenze che sono oggetto del corso al discente servendosi di testi, video ed esercitazioni in aula³⁴.

Questo metodo è tra le modalità didattiche più utilizzate poiché offre numerosi vantaggi, tra cui: il contatto umano tra il discente e il formatore che, attraverso la gestualità del corpo e anche il timbro di voce, comunica le informazioni in maniera coinvolgente ed efficace.

³⁴ Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

Inoltre, il discente ha la possibilità di interagire con il docente, al quale potrà porre domande ed esprimere dubbi, permettendo a quest'ultimo di adattare la lezione al livello e alle esigenze richieste. Le lezioni d'aula offrono poi il vantaggio di trattare un elevato numero di argomenti, raggiungendo un gran numero di destinatari

Analizzando gli aspetti meno positivi di questa modalità di formazione, a volte può accadere che il soggetto non sia pienamente attivo nel processo di apprendimento, ma che il suo ruolo si limiti a guardare, ascoltare e recepire le informazioni trasmesse dal formatore. Inoltre, il grado di attenzione e motivazione stimolata dipende molto dalle caratteristiche e dalle abilità del docente, in quanto se possiede un timbro di voce monotono non risulta essere molto stimolante e questo può portare a un calo del livello di coinvolgimento e di motivazione. Le lezioni d'aula hanno poi dei costi legati all'organizzazione e alla gestione del corso, costi di logistica in termini di spazio e tempo e costi di coordinamento. Un altro aspetto critico di questo tipo di formazione è sicuramente il condizionamento delle persone ad essere presenti in aula, in tempi e luoghi predeterminati. Al contrario, oggi è sempre maggiore la richiesta e l'esigenza di poter accedere a contenuti formativi in tempi e luoghi auto-determinabili.

In conclusione, nonostante la formazione d'aula rimane tra le tecniche didattiche più diffuse e utilizzate, cresce sempre di più l'interesse e l'implementazione, da parte delle aziende, di modelli e metodologie più agili, dove il discente non è più fruitore passivo, ma proattivo e artefice del proprio percorso di apprendimento.

Possiamo, quindi, affermare che il tempo in cui la formazione si limitava solo alle lezioni svolte in aula è ormai una fotografia in bianco e nero. Grazie al supporto e all'arricchimento degli strumenti e delle piattaforme digitali, l'apprendimento è divenuto un processo più autonomo e flessibile, poiché le persone possono accedere ai contenuti formativi in qualsiasi momento, a seconda delle loro esigenze lavorative e personali, senza più vincoli in termini di luogo e/o orario.

Inoltre, negli anni, l'attenzione si è rivolta verso tecniche e metodologie che vertono verso l'efficienza, la focalizzazione sui risultati e la personalizzazione dei programmi di formazione.

Questo è un dato che emerge già dal 2011 da un'indagine svolta dall'"Osservatorio ASFOR 2011 sulla Domanda e Offerta di Formazione Manageriale in Italia"³⁵ e che si riconferma nei tempi attuali (Fig. 2.6):

³⁵ Osservatorio ASFOR 2011 "*Domanda e Offerta di Formazione Manageriale in Italia*", da: <https://www.asfor.it/>

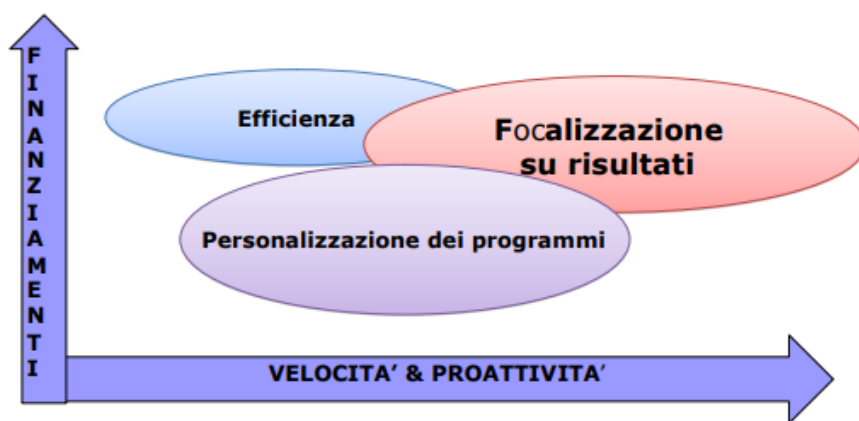


Figura 2.6: Aspetti rilevanti nella formazione. Fonte: Indagine Osservatorio ASFOR 2011.

Come detto precedentemente, nuovi metodi di formazione, in particolare in modalità *e-learning*, si stanno affermando sempre di più nelle realtà aziendali.

Con il termine *e-learning*, che letteralmente vuol dire apprendimento elettronico, si indicano quei percorsi formativi, sviluppati e supportati dalle nuove tecnologie, erogabili sia in modalità sincrona, ovvero in tempo reale e quindi con interazioni simultanee tra docente e discente, sia in modalità asincrona, ovvero permettendo ai discenti di accedere al percorso formativo autonomamente e in base ai propri impegni³⁶.

La stessa modalità *e-learning* ha subito nel tempo un'evoluzione significativa ed è passata da lezioni statiche, dove vi erano solamente video o registrazioni di docenti che spiegavano contenuti virtualmente, a modalità di lezioni interattive e coinvolgenti, dove i partecipanti possono interagire con il docente tramite per esempio canali e piattaforme social.

Oggi le modalità *e-learning* efficaci consentono la fruizione e la combinazione di audio, video e slide, alternati a quiz, simulazioni o piccoli giochi che permettono un maggior coinvolgimento dei partecipanti e li rendono utenti attivi nel loro percorso di apprendimento³⁷. L'*e-learning*, inoltre, garantisce una formazione continua del tipo, *just in time* e *just enough*, ovvero un percorso formativo che consente di apprendere le conoscenze necessarie nei momenti in cui si presenta la necessità, permettendo aggiornamenti essenziali in tempo reale.

Nello scenario attuale, dove in un breve lasso di tempo vengono richiesti degli aggiornamenti, sta prendendo sempre più piede il *micro-learning*, un forte trend della formazione online, ovvero contenuti multimediali piccoli e brevi, fruibili in poco tempo, che offrono il vantaggio di realizzare

³⁶ Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

³⁷ Mantoan M., (2019), "Fare formazione in modo efficiente ed efficace: le piattaforme *e-learning*", da: <https://www.hbritalia.it/>

una formazione continua, veloce e personalizzata, in funzione delle esigenze personali di ogni individuo e dei cambiamenti che le imprese si trovano ad affrontare.

Oltre ad alcuni vantaggi dell'*e-learning*, tra cui la riduzione dei costi di formazione e la flessibilità del processo di apprendimento, vi sono, anche in questo caso, degli aspetti critici, come la difficoltà per le aziende nell'attivare investimenti per l'implementazione e la gestione dell'infrastruttura tecnologica oppure il rischio di demotivazione e impedimento a terminare il percorso formativo per le persone che non trovano sufficiente interazione o che non hanno particolare simpatia verso il digitale.

Per questo motivo diviene molto importante la scelta dei contenuti e delle piattaforme tramite cui si fruiscono questi corsi e un corretto bilanciamento tra modalità di apprendimento formale e informale.

Un esempio di come si può realizzare un percorso di apprendimento innovativo, inclusivo e di facile accesso, è rappresentato dalla società marchigiana Amicucci Formazione, che ha creato un vero e proprio metodo, chiamato *Skilla*, il quale comprende una scelta molto ampia di percorsi di apprendimento attraverso piattaforme digitali. Le scelte proposte nella *Skilla library* vanno dalla realizzazione di articolati applicativi software, alla possibilità di accesso a semplici moduli *e-learning*. Nello specifico, tra le proposte, vorrei citare *skillaHUB*, una piattaforma, su base Moodle, per la gestione completa della formazione, già progettata e costruita, che si può personalizzare in maniera semplice a seconda delle varie e specifiche esigenze aziendali³⁸. La piattaforma *skillaHUB* comprende molteplici funzionalità, tra cui la possibilità di gestire ed erogare contenuti didattici multimediali e veri e propri corsi, finalizzati alla formazione del personale, che saranno di semplice accessibilità sia per chi amministra il corso sia per l'utente che ne dovrà usufruire.

La sfida è dunque creare un ambiente formativo basato su un mix di componenti e strutture tecnologiche che abilitino le organizzazioni a erogare corsi formativi misti. L'apprendimento misto, o *blended learning*, allude a forme di apprendimento che combinano, integrandoli opportunamente, momenti di apprendimento online con altri in presenza. Questo perché nonostante le nuove metodologie offrono vantaggi come l'apprendimento veloce e frazionato, le persone richiedono anche la dimensione sociale dello stesso. Non nuovo, ma di elevata importanza, è infatti l'apprendimento sociale, ovvero il supporto tra pari, imparare gli uni dagli altri e scambiarsi conoscenze più velocemente, anche attraverso socialnetwork interni, per garantire una maggiore efficienza e condivisione delle conoscenze.

³⁸ "*SkillaHUB*", da: <https://www.skilla.com/>

2.2 Organizzare il lavoro nell'era della Digital Transformation: impatto su persone e leader

Nel mondo del lavoro termini come smart organization, smart working e smart leadership, non sono più appartenenti a pochi sistemi organizzativi, ma sono una concreta e attuata realtà per la maggior parte delle aziende, la cui caratteristica più importante da qui al futuro sarà un approccio innovativo al lavoro e improntato, appunto, su un ecosistema *smart*. Può sembrare banale questa domanda, ma che cosa vuol dire “*smart*”? Ormai è una consuetudine utilizzare questa parola, la cui traduzione letterale inglese significa intelligente, ma che, se posta sotto forma di acronimo, declina le peculiarità di un obiettivo, che deve essere *Specific, Measurable, Attainable, Realistic* e *Time-bound*³⁹, ovvero specifico e strategico, misurabile e motivante, assegnabile e raggiungibile, realistico e basato sui risultati, e con scadenze precise. Caratteristiche queste che delineano il *modus operandi* dell'intera azienda.

Quando parliamo di smart organization, ci riferiamo a un nuovo paradigma organizzativo, flessibile e volto alla cooperazione e alla condivisione, fondato su un'organizzazione che pone al centro la persona valorizzandone l'autonomia e le responsabilità individuali. Le complessità e le incertezze dei tempi, nonché il sempre crescente sviluppo tecnologico, stanno portando ad una vera e propria rivoluzione copernicana del mondo del lavoro, che rende necessaria l'attuazione di un cambiamento sia organizzativo che culturale.

Esso inizia dalle radici dell'organizzazione, ovvero dal suo organigramma, dagli spazi che la caratterizzano, fino ad arrivare a coinvolgere le persone, la loro mentalità, il loro modo di agire e di lavorare.

In questa direzione la tradizionale struttura organizzativa molto rigida e verticale, fondata su un forte controllo gerarchico, risulta essere inadatta e inefficiente. È sempre più richiesta, invece, una struttura organizzativa agile, con una leadership inclusiva e partecipativa, che assuma più il ruolo di coach che di controllore, e che abbia le giuste competenze e abilità per gestire questo nuovo ambiente di lavoro. Riguardo alle conoscenze e alle esperienze richieste al personale, in un determinato settore o attività lavorativa, quest'ultime dovranno essere integrate e potenziate con caratteristiche trasversali, come la capacità di ascoltare, di interagire e di lavorare in team, oltre, ovviamente alle capacità professionali nell'uso delle tecnologie digitali.

Se tra gli obiettivi primari c'è quello di mettere al centro le persone, la smart organization non può prescindere dall'avere, oltre agli uffici tradizionali, anche luoghi di *coworking*, ovvero spazi che favoriscano il confronto e l'incontro operativo e che facilitino la collaborazione e la condivisione di idee e conoscenze. Inoltre, diviene sempre più importante che l'azienda sia dotata di strumenti,

³⁹ Grote D., (2017), “3 Popular Goal-Setting Techniques Managers Should Avoid”, da: <https://hbr.org/>

piattaforme, *tools* e software digitali che permettano all'organizzazione e ai lavoratori di essere sempre connessi e di svolgere le attività con efficienza e in modalità agile. Ogni azienda deve quindi assicurare ai propri dipendenti una sorta di “cassetta degli attrezzi”, composta di strumenti e tecnologie per la connessione e la comunicazione, come rete mobile, computer/tablet/smartphone, casella di posta elettronica, piattaforme e software per la messaggistica interna, giusto per citarne alcuni, affinché si crei un ambiente di lavoro digitale che risponda alle esigenze aziendali. Le caratteristiche della smart organization possono essere così sintetizzate (Fig. 2.7):



Figura 2.7: Le principali caratteristiche di una smart organization. Elaborazione personale.

2.2.1 Le nuove modalità di lavoro agile

Le esigenze legate al momento storico attuale, come ben sappiamo, hanno portato le imprese, tutte le organizzazioni e le amministrazioni a dover adeguare il modo di agire e di lavorare. Abbiamo assistito ad una vera e propria rivoluzione del lavoro, che ha portato in primo piano innovative modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative, non del tutto nuove ma finora poco intraprese, come lo smart working.

Smart working, o lavoro agile, per molto tempo è stato tradotto e associato al telelavoro e al lavoro da remoto. Questi ultimi prevedono per il lavoratore luoghi e orari prestabiliti dove svolgere la

propria prestazione lavorativa e spesso avviene semplicemente il trasferimento del luogo di lavoro dall'ufficio all'abitazione del lavoratore. Con lo smart working, invece, assistiamo ad un nuovo modo di pensare e concepire il lavoro stesso, che sarà basato sulla restituzione alle persone di autonomia e flessibilità nella scelta di luoghi e orari di lavoro⁴⁰, dove la casa è solo una delle opzioni, altre sono l'ufficio, spazi di *coworking* e altri luoghi.

Questo però si deve accompagnare ad una crescente responsabilizzazione dei lavoratori verso gli obiettivi prefissati e i risultati da conseguire. Il lavoro, così concepito, non sarà più circoscritto in tempi scanditi dalla timbratura del cartellino e quindi legato al controllo gerarchico e alla presenza in ufficio, ma sarà un lavoro a obiettivi, basato su principi quali la flessibilità, l'autonomia e la fiducia reciproca. Dunque, lo smart working presuppone un vero e proprio ripensamento delle policy organizzative e delle modalità di esecuzione delle attività lavorative⁴¹, volto a favorire il benessere e la produttività dei lavoratori a vantaggio dell'azienda.



Figura 2.8: Le principali differenze tra lavoro tradizionale e smart working. Fonte: Bentivogli M. (2020)

Nel nostro Paese, l'avanzamento delle fasi di lavoro in modalità agile è stato ufficializzato con l'emanazione della legge n. 81 del 2017, Legge sul Lavoro Agile, con la quale si è cercato di dare una linea guida, di carattere normativo, sia alle aziende per l'introduzione e la regolamentazione delle modalità di svolgimento dello stesso, sia per la salvaguardia di alcuni dei diritti fondamentali dei lavoratori, come la parità di trattamento economico e giuridico rispetto ai lavoratori ordinari e il diritto alla disconnessione.

⁴⁰ Capoferro P., (2020), "Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business", da: <https://www.digital4.biz/>

⁴¹ Crespi F., (2019), "Smart Working: cosa significa e perché è così importante?", da: <https://www.osservatori.net/it/>

Nello specifico, l'articolo 18 della predetta legge, dal titolo “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, promuove <<il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva >>⁴².

In questi ultimi anni trascorsi abbiamo assistito a un interesse sempre maggiore da parte di organizzazioni e amministrazioni verso l'adozione di questo nuovo modo di svolgere le attività lavorative, inizialmente come fase sperimentale per poi essere successivamente incrementata.

A riguardo, il periodo di lockdown imposto dal Covid-19 ha svolto un ruolo di acceleratore, poiché molte aziende, realtà imprenditoriali e amministrazioni hanno dovuto confrontarsi con queste nuove modalità lavorative per garantire una continuità, mettendoci di fronte a una svolta epocale.

Le imprese che già nel passato avevano raggiunto un buon livello di digitalizzazione e avevano introdotto in parte modalità di lavoro agile, nel predetto periodo, hanno potuto adeguarsi con maggiore semplicità e celerità. Altre imprese hanno dovuto, invece, decidere in tempi rapidissimi come comportarsi, prendendo immediate decisioni e valutando tutte le alternative, per poter rispondere in maniera veloce e flessibile alla necessità e permettere alle persone di lavorare non in presenza ma da casa, tramite tecnologie abilitanti standard e di nuova implementazione.

Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il numero dei lavoratori in Italia che operava in modalità *smart* o da remoto è passato da 480.000 stimato nel 2018, per poi arrivare a quota 570.000 nel 2019, fino a raggiungere l'apice di 6 milioni di lavoratori a marzo 2020⁴³. L'adozione forzata di questo modo di organizzare il lavoro nel periodo di lockdown ha portato le persone a lavorare, comunicare e formarsi a distanza attraverso strumenti e canali digitali, e ha fatto comprendere a lavoratori e manager che lavorare a distanza, con focus sugli obiettivi, è possibile e soprattutto efficace. Nonostante, in realtà, non sia stato vero e proprio smart working quello svolto nel periodo del lockdown, ma più lavoro da remoto, le persone e le imprese che non si erano avvicinate a questo nuovo modo di lavorare e di pensare lo hanno dovuto fare. Quella che è

⁴² Legge n. 81 del 22 maggio 2017, *Legge sul Lavoro Agile*, da:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

⁴³ AA.VV., (2020), “Smart working. Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica”, da: <https://blog.osservatori.net>

nata come una condizione di necessità, oggi può rappresentare quindi un’opportunità di crescita e di sviluppo verso un nuovo approccio al futuro.

Come afferma Mariano Corso, responsabile scientifico del predetto Osservatorio, << *l'emergenza ha permesso di fare in pochi mesi un percorso accelerato di sviluppo di competenze digitali che in condizioni normali avrebbe richiesto anni – e ancora – oggi si può e si deve far tesoro di questa esperienza per disegnare nuovi modi di lavorare, più efficaci, resilienti e sostenibili* >>⁴⁴.

La pandemia ha da una parte permesso di superare pregiudizi e confini mentali, e dall'altra ha fatto anche comprendere i benefici che possiamo trarre da questo nuovo modo di lavorare. Questi ultimi, infatti, sono molteplici: le aziende possono riscontrare un aumento della produttività e anche una riduzione dei costi, per esempio quelli legati all'assenteismo e agli spazi fisici; invece i lavoratori hanno da parte loro la possibilità di organizzare in autonomia il proprio lavoro, con una sempre maggiore autoresponsabilità, e questo può portare ad un miglioramento del *work-life balance*. Inoltre, saranno i risultati conseguiti, e non le ore passate in ufficio, ad apportare riconoscimenti e meriti, aumentando così la soddisfazione e la motivazione degli stessi.

L'Osservatorio Smart Working, citato in precedenza, nel 2017, ha svolto una ricerca sui benefici apportati dallo smart working nelle imprese, tenendo conto anche della varietà del tessuto industriale e imprenditoriale del nostro Paese⁴⁵. La ricerca è stata, infatti, svolta su un campione di 170 grandi imprese, 166 piccole e medie imprese e 222 pubbliche amministrazioni, che hanno rilevato i seguenti benefici economico-sociali (Fig. 2.9):

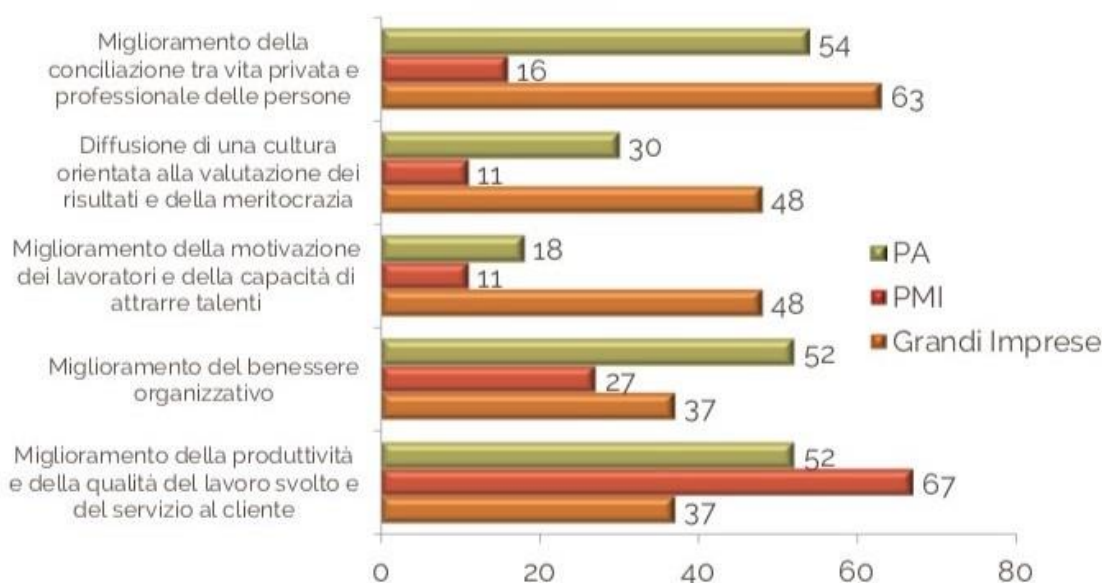


Figura 2.9: Benefici economico-sociali per l'adozione di modelli di lavoro agile. Fonte: Osservatorio Smart Working 2017, Politecnico Milano.

⁴⁴ Corso M, (2020), “Cinque lezioni da memorizzare per il futuro”, da: Il Sole 24 Ore, p. 18

⁴⁵ Osservatorio Smart Working, (2019), “Smart working: sotto la punta dell'iceberg”, Milano

Dunque, l'assenteismo si riduce, la produttività e la qualità del lavoro svolto aumentano, migliora il *work-life balance* e di conseguenza il benessere organizzativo. Oltre ai benefici che si possono riscontrare sul piano sociale ed economico, bisogna però tenere conto anche delle criticità e dei rischi a cui si va incontro.

La maggiore perplessità riscontrata è che questa modalità di lavoro agile possa portare alla perdita delle relazioni sociali e di identificazione organizzativa, dovuta alla distanza e alla mancanza di relazioni con colleghi e responsabili, che non può essere sostituita da una videochiamata o da una riunione su piattaforme online. Tale perplessità viene spesso maturata in quanto si ha un'idea non ancora proprio chiara di quello che è realmente lo smart working. Come detto precedentemente, spesso esso viene associato all'*home working*, e l'emergenza sanitaria ha aumentato questa sovrapposizione di significato, poiché molte persone sono state costrette a lavorare esclusivamente da casa.

Ma lavorare in modalità *smart* non vuol dire questo. Tutt'altro. Lo smart working è improntato sulla flessibilità e sull'autonomia, e le tecnologie che vanno a supporto di questa attività sono volte ad abbattere le distanze e non ad aumentarle.

A mio avviso, quindi, superata l'emergenza sanitaria occorre passare al vero smart working e, a seconda degli obiettivi e delle esigenze dell'individuo e dell'organizzazione, sarà opportuno bilanciare lavoro in presenza e lavoro a distanza, così da non perdere la dimensione sociale e relazionale del lavoro, che il periodo di lockdown ci ha sottolineato essere veramente importante e fondamentale.

Inoltre, è emersa un'altra criticità riguardante l'equilibrio vita-lavoro. L'essere sempre connessi e reperibili può portare a una sovrapposizione tra vita privata e lavorativa, intensificando ritmi ed orari, una conseguenza questa che va contro i principi cardine del lavoro agile e può andare a danneggiare il *wellness* del lavoratore. Per questo, è importante che sia garantito al lavoratore il diritto di "staccare la spina", come lo definisce lo scrittore Marco Bentivogli nel suo libro "*Indipendenti. Guida allo smart working*"⁴⁶. Il riferimento è al "diritto di disconnessione" che ritroviamo, seppure non sotto forma di definizione giuridica, nell'articolo 19, comma 1, della già citata Legge sul Lavoro Agile (n. 81/2017), in cui il legislatore riconosce <<*tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro*>>⁴⁷.

⁴⁶ Bentivogli M., (2020), "*Indipendenti. Guida allo smart working*", Rubbettino Editore, Soveria Mannelli

⁴⁷ Legge n. 81 del 22 maggio 2017, *Legge sul Lavoro Agile*, da:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

In questi ultimi tempi abbiamo avuto modo di leggere ed ascoltare testimonianze e interviste rivolte ai CEO, ai manager e agli stessi lavoratori di molte aziende italiane. Nella maggior parte dei casi il clima aziendale è favorevole e proattivo allo smart working, poiché da esso ne derivano benefici e crescita sia per l'azienda, in termini di produttività, sia per i lavoratori, in termini di soddisfazione e motivazione.

Il lavoro da casa e in modalità agile svolto durante il periodo di lockdown ha smentito quei pregiudizi che ruotavano attorno allo smart working, secondo i quali i lavoratori in assenza di controllo a vista avessero meno motivazione e fossero meno responsabili nel lavorare. Si è riscontrato, invece, un aumento della produttività e della concentrazione delle persone. E' quindi emerso che la flessibilità è possibile e applicabile e porta a risultati più che positivi, le rigidità risiedono, invece, nelle persone che non accettano di cambiare poiché non vogliono uscire dalla loro *comfort zone*.

2.2.2 Il mindset del leader digitale: da controllore a coach.

Alla luce di quanto fin qui detto, possiamo affermare che le aziende sono sempre più propense e proiettate verso una prospettiva organizzativa innovativa e articolata, che lascia alle spalle una cultura tradizionale verticale, basata su un forte controllo e gestione di tipo top-down, e va verso un modello dove prevale la collaborazione a tutti i livelli e dove il valore dato alla fiducia, alla reciprocità e all'autonomia dei partecipanti diventa elemento di forza. Non a caso, è stato più volte ribadito: le persone al centro.

Stiamo assistendo, dunque, a una svolta direzionale nella cultura delle imprese, una transizione verso modelli smart dell'organizzazione, dove vi è una costante interazione libera tra persona e tecnologia, e per dirigere una smart organization c'è bisogno di una smart leadership.

Questo presuppone una responsabilizzazione del dipendente, ma anche un cambio di mentalità per i capi, che dovranno adottare una vera e propria nuova filosofia manageriale.

Si consolida sempre di più l'idea che sia necessario un modello di leadership *relationship-oriented*⁴⁸, anziché *task-oriented*. In quest'ultimo vediamo un tipo di leader che si può definire autocratico, orientato alla definizione dei compiti che i lavoratori dovranno svolgere per raggiungere determinati obiettivi. I leader autocratici non coinvolgono la loro squadra nel processo decisionale, non si preoccupano di costruire relazioni con i dipendenti, sono più interessati a seguire

⁴⁸ Likert R., (1961), "*New patterns of management*", McGraw-Hill, New York

il loro piano, effettuando un forte controllo diretto sullo svolgimento dei compiti richiesti per ottenere i risultati.

Un modello *relationship-oriented* vede, invece, i leader concentrati sulla motivazione, sul sostegno e lo sviluppo e sulla crescita dei propri dipendenti. Questi leader sanno che la produttività sul posto di lavoro richiede la creazione di un ambiente in cui i dipendenti si sentano motivati. Sono leader promotori di relazioni positive, incoraggiano la comunicazione e promuovono la collaborazione e il lavoro di squadra.

Arriviamo, quindi, a quello che abbiamo definito il nuovo stile di leadership agile, dove il monitoraggio dell'efficienza e del raggiungimento dei risultati è da preferirsi al controllo, e dove le persone acquisiscono maggiore indipendenza e responsabilità, nel modo di gestire le direttive ricevute, gli spazi e anche i tempi di lavoro. Nella smart organization, quindi, si rimodula il rapporto tra capo e lavoratore, un rapporto che diviene sempre più paritario, con il passaggio da un leader di tipo *command* e *control* verso un leader coaching, che incoraggi l'*empowerment* e accompagni le persone nel percorso di cambiamento e di sviluppo.

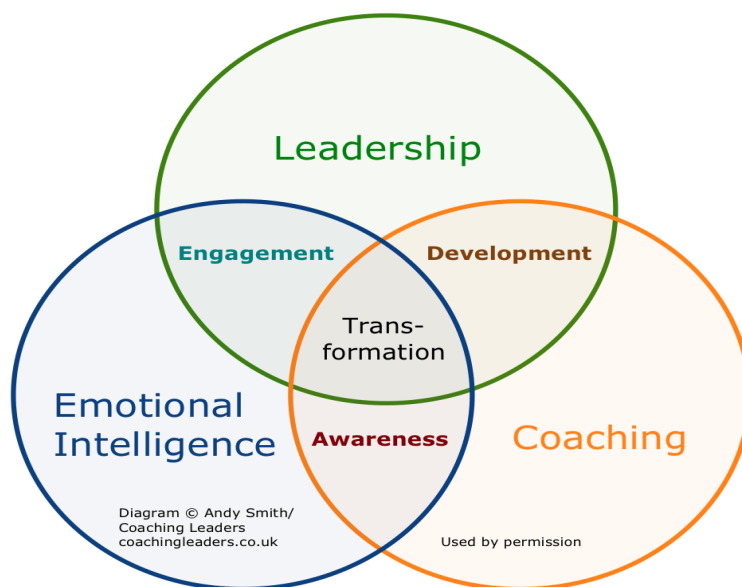


Figura 2.10: Componenti della nuova filosofia manageriale. Fonte: coaching leaders.

L'apertura verso questa nuova filosofia di leadership può rappresentare un percorso complesso, poiché manager e leader devono reinventarsi, rinunciando in parte al potere decisionale e di controllo gerarchico che ha da sempre contraddistinto il loro ruolo.

Coloro che sono promotori e gestori del cambiamento organizzativo sono i primi a mettersi in gioco e a essere coinvolti in questo cambiamento, in termini di competenze, abilità ed esperienze (Fig. 2.10).

Manager e leader dovranno, pertanto, sviluppare un *mindset* propositivo verso questi nuovi paradigmi del lavoro e di vita nelle organizzazioni. Come ci insegna Mahatma Gandhi “*Be the change you want to see in the world*”, infatti lo smart leader deve essere prima di tutto *change agent* di se stesso. Dovrà sicuramente essere aggiornato in termini di conoscenze e competenze digitali, conoscere tutti gli strumenti, tools e piattaforme che ha a disposizione per interagire con i propri dipendenti. Uno smart leader conosce e sfrutta a pieno le nuove geometrie dell’organizzazione, ovvero usa le tecnologie a suo vantaggio per creare ponti di connessione fra persone, anche a distanza.

Oltre a queste abilità tecniche e digitali, egli dovrà sviluppare e accrescere competenze di intelligenza emotiva, ovvero competenze personali e sociali, al fine di “connettersi”, guidare e supportare con efficacia il proprio team. In questi nuovi contesti di cambiamento diventa essenziale che chi ricopre posizioni di guida accresca e migliori la propria intelligenza emotiva, mettendo così in moto una serie di sentimenti positivi, al fine di generare nel proprio team, volendo utilizzare le parole dello psicologo Daniel Goleman, <<*la risonanza emozionale che consente a ciascuno di realizzare il proprio potenziale*>>⁴⁹. Dunque, possiamo affermare che nelle posizioni di leadership avere una forte intelligenza emotiva rappresenta un vantaggio assoluto.

Inoltre, uno smart leader deve essere anche un buon coach. Come noto la relazione di coaching è improntata sulla fiducia e sull’ascolto, due leve fondamentali per consentire all’individuo di perseguire obiettivi specifici di sviluppo⁵⁰.

Un leader per divenire un leader coach deve, dunque, riconoscere il valore e la diversità della singola persona e aiutarla a vedere prospettive nuove e risorse aggiuntive, attraverso un approccio collaborativo e rivolto a responsabilizzare maggiormente la persona stessa. Un vero leader coach affianca il proprio team, non lo comanda, definisce insieme ad esso le linee guida da seguire, non le impone e garantisce piena autonomia nello svolgimento delle attività promuovendo il *continuous feedback*. Agisce orientando e supportando l’*employee*, e non si prende tutti i meriti dei risultati ma ne fa partecipe ogni persona, team o comunità organizzativa a lui affidata; svolge un’azione incessante di coaching, accompagna le persone verso un metodo di lavoro diverso, le supporta qualora ne avessero bisogno, ma non le sovrasta e questo aiuta l’auto-percezione della persona su cosa sta facendo e come, portando così loro stesse a misurarsi per determinarsi⁵¹.

⁴⁹ Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2002), “*Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*”, Harvard Business School Press, Boston

⁵⁰ Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano

⁵¹ Donadio A., (2018), “*Smarting UP! La smart organization: una nuova relazione tra persona e organizzazione*”, FrancoAngeli, Milano.

Il leader deve, quindi, identificare gli obiettivi, progettare come raggiungerli insieme al proprio team, rendendo così i singoli lavoratori parte integrante e attiva del progetto.

L'auto responsabilizzazione verso il raggiungimento dei risultati porta le persone ad impegnarsi, a comprendere a pieno le proprie attitudini e capacità mettendole in atto con maggiore consapevolezza e motivazione.

In conclusione, a mio avviso, possiamo individuare quelli che sono il fondamento di base di una smart organization, nonché l'elemento di svolta per migliorare il rapporto persona-vita-lavoro: da una parte la capacità e l'impegno dei singoli lavoratori nel relazionarsi, coordinarsi e gestire le proprie attività lavorative in maniera da garantire la produttività e gli obiettivi richiesti; dall'altra la nuova filosofia manageriale, basata sulla fiducia, sull'autonomia e sulla flessibilità, e volta a creare un clima lavorativo collaborativo e positivo, dove ogni lavoratore è motivato ad esprimere il proprio talento, le proprie attitudini e le proprie capacità, apportando così valore aggiunto all'intera organizzazione.

CAPITOLO 3

IL CASO ENEL S.P.A.

“Se vogliamo continuare a essere leader nella tecnologia; se vogliamo continuare la nostra crescita, dobbiamo aprirci, dobbiamo aprire la nostra mente ai nostri errori e successi, dobbiamo dividerli, capire come possiamo migliorare e cosa il mondo vuole da noi.

Questo è Open Power”

(Francesco Starace, AD Enel S.p.A)

3.1 Storia e organizzazione

Se vogliamo ripercorrere la storia degli ultimi sessant'anni dell'imprenditoria del nostro Paese, assistiamo alla nascita, allo sviluppo e all'evoluzione di grandi aziende e società che sono diventate nel tempo il fiore all'occhiello della realtà imprenditoriale italiana e che hanno risonanza globale.

La società Enel S.p.A è sicuramente una di queste. Enel, il cui acronimo in origine aveva il significato di Ente nazionale per l'energia elettrica, è una azienda privata, multinazionale italiana nel settore dell'energia elettrica, del gas e delle energie rinnovabili e uno tra i principali operatori a livello mondiale, presente nei cinque continenti e in oltre trenta paesi.

Nasce verso la fine del 1962 come ente pubblico, per la fusione di molte piccole aziende operanti nel settore negli anni successivi al dopoguerra e con il fine di assicurare una disponibilità di energia elettrica adeguata alle esigenze legate allo sviluppo economico dell'Italia di quegli anni, per poi essere trasformata nel 1991 in società per azioni.

Dal 1999, dopo la liberalizzazione del mercato energetico in Italia, è quotata in borsa. Principale azionista, dal 1° aprile 2016, con il 23,6% del capitale, è il Ministero dell'Economia e delle Finanze, quindi lo Stato italiano. La società ha conseguito nel 2019 un EBITDA ordinario di 17,9 miliardi di euro e con 80,3 miliardi di euro di fatturato si mantiene nei primi posti del mercato italiano e del settore utilities in Europa⁵².

Attualmente, come detto, è presente in oltre trenta paesi nel mondo ed è in continua espansione e progresso in nuovi mercati e nuovi settori, promuovendo il cambiamento e l'innovazione in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, al fine di creare un futuro sempre più sostenibile e fatto di energie rinnovabili.

⁵² AA.VV, (2020), “Enel, risultati preliminari 2019 in crescita, EBITDA ordinario a 17,9 miliardi di euro supera il target”, da: <https://corporate.enel.it>

La società ha come Presidente Michele Crisostomo e come Amministratore Delegato e Direttore Generale Francesco Starace. La struttura organizzativa è di natura matriciale e si articola in Divisioni e Aree Geografiche, con a supporto le Global Service Functions e le Holding Functions. Di seguito la rappresentazione dell'organigramma della società (Fig. 3.1):

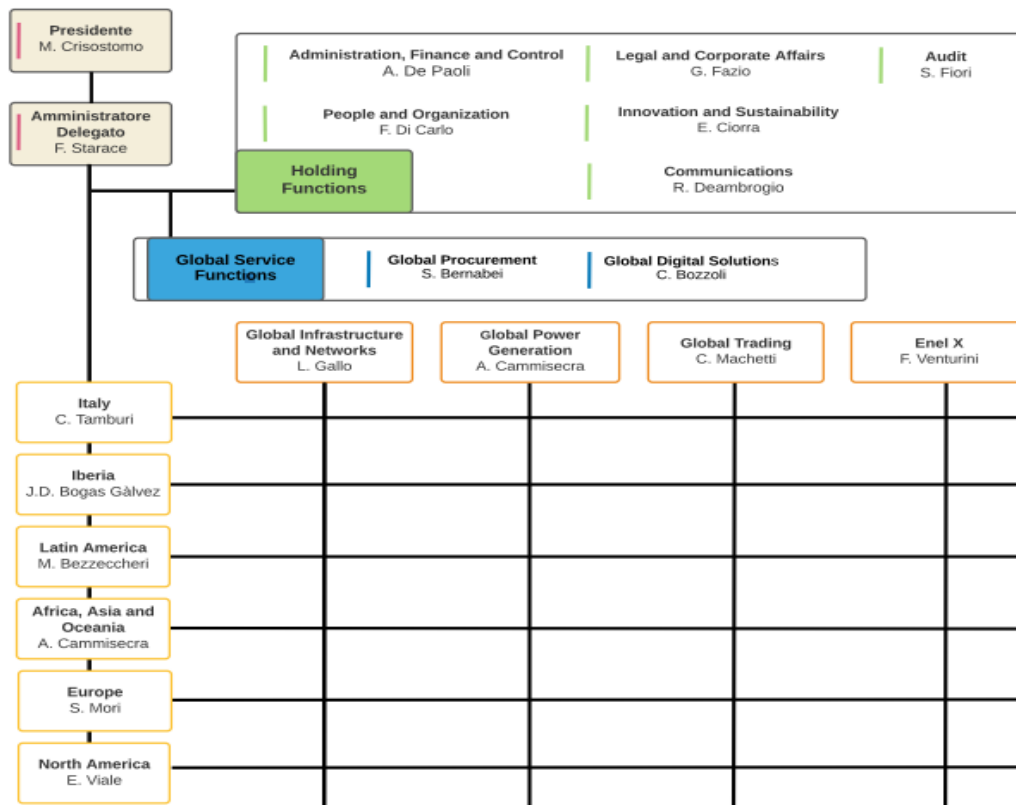


Figura 3.1: Organigramma Enel S.p.A. Fonte: elaborazione personale

Nello specifico, è composta da sei aree geografiche, i cui rappresentanti insieme ai propri team hanno il compito di gestire vendite, servizi vari e relazioni nei Paesi di rispettiva competenza, e da quattro Global Business Lines, quali:

- **Global Infrastructure and Networks:** garantisce la realizzazione e il funzionamento delle infrastrutture di trasporto e la distribuzione dell'energia, puntando sull'efficienza, la tecnologia e l'innovazione digitale.
- **Global Power Generation:** costituita nel 2019, è impegnata nella produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili e tradizionali, ed è volta ad accelerare il processo di decarbonizzazione e transizione energetica.
- **Retail Global Trading:** nata nel 2014, rifornisce circa 70 milioni di clienti finali dell'energia prodotta dai loro impianti e si occupa dell'acquisto di materie prime. L'evoluzione tecnologica e

l'inserimento di un modello a piattaforma portano un miglioramento della soddisfazione e dell'“*experience*” dei clienti.

- Enel X: si occupa di fornire prodotti e servizi innovativi di energia sostenibile. Con l'applicazione al settore energetico di soluzioni nuove, derivanti dalla trasformazione digitale, Enel X dal 2017 è impegnata negli ambiti della mobilità elettrica, delle smart home e delle smart city; si occupa di illuminazione pubblica sostenibile, di servizi per l'integrazione delle rinnovabili, di efficienza energetica per le imprese e le pubbliche amministrazioni.

A supporto del business sono poi presenti le Global Service Functions (Global Procurement e Global Digital Solutions) e le Holding Functions (Administration, Finance and Control; People and Organization; Communications; Innovation and Sustainability; Legal and Corporate Affairs; Audit).

3.2 L'ecosistema dell'innovazione

Da quanto emerge dalle fonti istituzionali Enel considera la digitalizzazione e l'innovazione elementi centrali del piano strategico per far crescere l'azienda in uno scenario economico dove è necessario mantenere un alto livello di competitività, e per garantire continuità nella produttività che rispetti efficienza operativa ed elevati standard di sicurezza, affermando nuovi usi di energia più sostenibili e rinnovabili, nuovi modi di gestirla e renderla accessibile a sempre più persone.

Enel nel 2015 ha annunciato l'avvio della strategia “Open Power” tramite Francesco Starace, Amministratore Delegato della società, primo promotore della strategia stessa, il quale oltre a introdurre nuove tecnologie ha avviato un profondo cambiamento culturale all'interno dell'azienda. In questa prospettiva la società si pone la finalità di sviluppare progetti sempre più ambiziosi che possano portare alla realizzazione di un business collaborativo e innovativo, generando sinergie e valore attraverso lo sviluppo e l'applicazione di nuove tecnologie. L'obiettivo è quello di favorire un'energia sostenibile con fonti rinnovabili e *smart grid*, attraverso servizi all'avanguardia e che rispondano ai reali bisogni delle persone⁵³.

Ogni anno la società redige un piano di innovazione triennale, in linea con le priorità strategiche e a supporto dello sviluppo del business, sottoposto all'approvazione del Comitato Innovazione di Gruppo, presieduto dall'Amministratore Delegato e condiviso con il top management⁵⁴. La trasformazione digitale è guidata in Enel dall'unità Global Digital Solutions, il cui direttore attuale è Carlo Bozzoli, che in coordinamento con tutte le Linee di Business e Funzioni di Holding ha il

⁵³ “Vision. La nuova era. La nuova energia”, da: <https://www.enel.com/it>

⁵⁴ Enel S.p.A., (2019), “Bilancio di sostenibilità 2019”, da: <https://www.enel.com>

ruolo e la competenza di individuare e mettere in atto le scelte strategiche, definendo e accompagnando il percorso di sviluppo innovativo.

3.2.1 Il percorso di trasformazione digitale

Nel 2015 Enel ha pianificato la strategia di trasformazione digitale, improntandola su tre pilastri: asset, cliente e persone. Affinché venga raggiunta la digitalizzazione dei pilastri, ha poi definito tre fattori abilitati fondamentali, quali: le piattaforme, il *cloud* e la *cyber security*. Per collegare i tre pilastri con i fattori abilitati, Enel ha infine delineato due processi complementari: agile organization e modalità di lavoro basate sui dati⁵⁵ (Fig.3.2):



Figura 3.2: La trasformazione digitale in Enel. Fonte: bilancio di sostenibilità 2019, Enel S.p.A.

Il processo di digitalizzazione in Enel è iniziato ufficialmente nel 2014 con la riorganizzazione della struttura ICT e attraverso un processo di migrazione di tutti i sistemi e infrastrutture aziendali su piattaforme *cloud*, scegliendo il *cloud provider* AWS (*Amazon Web Services*), in quanto rispondente ai requisiti necessari e alle esigenze aziendali, superando nel tempo modelli consolidati di *outsourcing*. Il processo è stato completato lo scorso anno, infatti da aprile 2019, con la chiusura dell'ultimo *data center*, Enel è ufficialmente “*full cloud*”⁵⁶.

La migrazione totale su *cloud* ha reso Enel leader mondiale nel raggiungimento di questo obiettivo, che è considerato un grande successo nonché un nuovo punto di partenza.

⁵⁵ AA.VV, (2019), “Quali strategie sta applicando ENEL per lo sviluppo della digital transformation e l’implementazione di AI al suo interno”, da: <https://www.ikn.it/>

⁵⁶ AA.VV, (2019), “Enel “full cloud”: tutti i vantaggi di un primato”, da: <https://www.enel.com/it>

In questo anno, infatti, è stato introdotto un nuovo progetto, creato e implementato in Italia, denominato BCC (*Beyond Cloud Computing*), il quale ha alla base un'infrastruttura virtuale che utilizza le reti sia private che pubbliche, dove soluzioni di software (SD-WAN) e architettura IT distribuita e decentralizzata (*Edge Computing*) vengono utilizzate insieme al fine di realizzare una struttura di telecomunicazione che possa mantenere, attraverso una forte digitalizzazione dei processi, un livello sempre più eccellente di operatività⁵⁷.

La realizzazione della nuova infrastruttura ha visto la collaborazione di aziende quali Accenture, Cisco e Sirti che hanno supportato Enel nel progetto di virtualizzazione della rete di telecomunicazione aziendale. È questo un progetto di enorme importanza, che porterà a una significativa diminuzione dei costi operativi, un sostanziale aumento dei volumi gestiti, un forte incremento della flessibilità dell'infrastruttura e un miglioramento nell'impatto ambientale.

L'obiettivo verso il quale Enel si rivolge è quello del *multi-cloud*, un modello che permette all'azienda di spostarsi da un provider all'altro per raggiungere la massima performance possibile in ogni campo e servizio, e anche un'ottimizzazione dei costi⁵⁸ (Fig. 3.3).

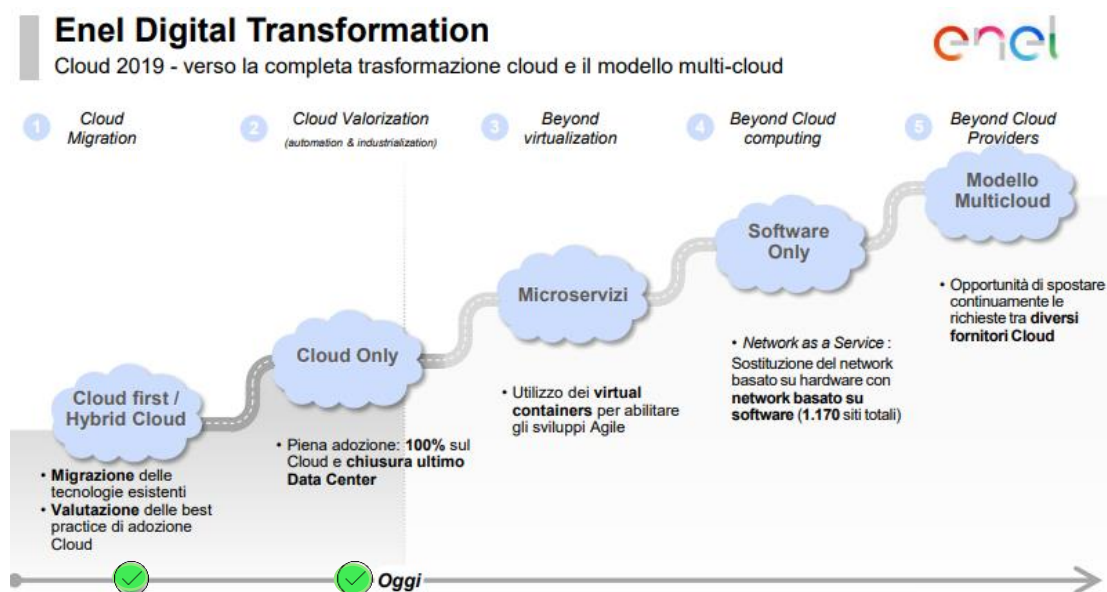


Figura 3.3: verso la completa trasformazione cloud e il modello multi-cloud. Fonte: Enel Digital Transformation, Enel S.p.A.

⁵⁷ AA.VV, (2020), "Enel oltre il Cloud: connessi più di mille siti con uno dei più grandi progetti di virtualizzazione della rete al mondo", da: <https://corporate.enel.it/it>

⁵⁸ AA.VV, (2019), "Enel "full cloud": tutti i vantaggi di un primato", da: <https://www.enel.com/it>

Inserendo tra le priorità strategiche la trasformazione digitale, Enel ha rivisto anche i processi aziendali e l'offerta dei servizi ai clienti in un'ottica più innovativa, per far fronte a un ambiente sempre più competitivo e per creare prodotti e servizi sempre più efficienti e a basso impatto ambientale che rispondano alle esigenze del mercato.

Da anni Enel ha un contratto di carattere mondiale con Salesforce, azienda leader nel mercato delle soluzioni CRM (*Customer Relationship Management*), interamente basata sul *cloud*, che offre soluzioni integrate e personalizzate per gestire al meglio le interazioni con i clienti. Enel, tramite la collaborazione con Salesforce ha rivisto e creato sistemi, prodotti e servizi in chiave digitale, ad esempio ha ridotto il *time-to-market*, portando l'azienda a raggiungere un'elevata tempestività nel soddisfare i bisogni dei propri clienti, e inoltre ha creato una *customer experience* integrale, digitale e personalizzata, e tanto altro ancora per rafforzare la propria efficienza e competitività.

Con riferimento alla rete di distribuzione, invece, Enel sta adottando tecnologie digitali come big data, *machine learning* e *automation*, per sviluppare un'infrastruttura intelligente che sappia individuare per tempo le anomalie così da intervenire tempestivamente evitando malfunzionamenti e quindi migliorando la qualità e la resilienza dei servizi⁵⁹. A riguardo l'amministratore delegato Francesco Starace ha affermato: <<*Stiamo preparando le nostre infrastrutture di rete e i processi di gestione clienti per il futuro, investendo nella digitalizzazione delle reti e nella progressiva trasformazione di Enel in un gruppo platform-based*>>⁶⁰.

Quanto appena detto rappresenta una parte degli investimenti e dei progetti innovativi intrapresi e realizzati dalla società per mantenere uno sviluppo sostenibile e una strategia all'avanguardia rispetto alla trasformazione digitale che caratterizza i tempi moderni.

Se da una parte la trasformazione digitale ha portato e sta portando molti vantaggi in termini di sviluppo del business, di efficienza nell'erogazione dei servizi e di ottimizzazione dei costi di gestione, dall'altra rende necessaria una sempre più accurata attenzione riguardo la sicurezza informatica, che nel settore dell'energia riveste un ruolo cruciale in quanto la continuità dei servizi è fondamentale.

Riguardo la *cyber security*, Enel nel 2016 ha introdotto, all'interno della Global Digital Solutions, l'unità di Cyber Security volta a garantire la gestione, la direzione e il controllo della sicurezza informatica e dal 2017 ha definito una *policy*, denominata "Cyber Security Framework", e una nuova metodologia di "Cyber Security Risk Management" applicabile a tutti gli ambienti IT e IoT,

⁵⁹ "Trasformazione digitale. La digitalizzazione come un'attitudine presente in tutti i livelli e i processi aziendali", da: <https://sustainabilityreport2019.enel.com/it>

⁶⁰ AA.VV, (2019), "Piano strategico 2020-2022: la sostenibilità che crea valore", da: <https://corporate.enel.it/it>

che hanno lo scopo di indirizzare le modalità e i processi operativi per prevenire e gestire gli attacchi cibernetici⁶¹. Enel ha, inoltre, creato il proprio “Cyber Emergency Readiness Team” (CERT), per gestire e rispondere in modo proattivo agli incidenti *cyber*, collaborando e scambiando informazioni all’interno di una rete di partner internazionali accreditati. Nel 2018 sono state incrementate le misure con la realizzazione della “Global control room” all’interno del CERT, per la prevenzione e gestione di attacchi informatici verso gli *asset* dell’azienda: centrali di produzione energia, reti informatiche, portali, sistemi di gestione e di connessione con i clienti⁶².

Vediamo come negli anni sia stato intrapreso un percorso di trasformazione digitale trasversale, iniziando dalla migrazione su piattaforme *cloud*, passando per l’innovazione di processi, prodotti e servizi fino ad arrivare a migliorare le relazioni con il cliente finale, offrendo servizi sempre più all’avanguardia.

3.2.2 L’Open Innovability

Enel è riuscita a sfruttare le potenzialità e le opportunità offerte dalle tecnologie sia per migliorare l’efficienza e l’efficacia delle attività *core* sia per creare nuovi modelli di business e di relazione. Infatti, nel percorso di innovazione, ricerca e sviluppo Enel adotta un approccio aperto e inclusivo, volto alla collaborazione, sia con enti interni che esterni, con il fine di elaborare soluzioni e idee innovative che apportino benefici all’azienda su base globale.

L’azienda ha creato un vero e proprio ecosistema, denominato “Open Innovability”, che coinvolge startup, imprese, università ed enti di ricerca ad alto potenziale tecnologico con le quali cooperare per trasformare le migliori idee e realtà in soluzioni di business innovative e sostenibili.

Nello specifico, è stata istituita una rete globale degli Innovation Hub & Lab per entrare in contatto con le start up e gli enti sopra citati. Il primo Innovation Hub è stato aperto nel 2016 e oggi la rete conta 10 Hub e 20 Lab attivi in tutto il mondo, di cui 3 in Italia rispettivamente a Catania, Pisa e Milano con focus in energie rinnovabili e infrastrutture, generazione termica e reti di distribuzione dell’energia⁶³.

Inoltre, è stata creata una piattaforma di crowdsourcing, “openinnovability.com”, attraverso cui vengono proposte idee e soluzioni innovative in risposta alle sfide proposte da Enel presenti nel proprio piano strategico aziendale e nei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) delineati dalle

⁶¹ Enel S.p.A., (2019), “Bilancio di sostenibilità 2019”, da: <https://www.enel.com>

⁶² Enel S.p.A., (2019), “Bilancio di sostenibilità 2019”, da: <https://www.enel.com>

⁶³ “La rete degli Hub” da: <https://startup.enel.com/it.html>

Nazioni Unite nell'Agenda 2030. In tre anni la piattaforma Open Innovability ha ospitato oltre 80 sfide, ha raccolto migliaia di soluzioni entrando in contatto con 2.500 startup in oltre 100 paesi nel mondo, ha assegnato premi economici e firmato accordi di collaborazione con aziende, startup, ricercatori e privati italiani e internazionali⁶⁴.

L'approccio innovativo e collaborativo adottato da Enel è stato riconosciuto a livello europeo, tanto da essere premiata come azienda più attiva in Europa nell'Open Innovation, aggiudicandosi il premio 2019 "Corporate Startup Stars Award"⁶⁵.

3.3 La centralità delle persone

Nell'innovativo contesto imprenditoriale, caratterizzato dal progresso tecnologico e da continui cambiamenti del mercato, Enel pone alla base della propria strategia di business la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, puntando sulla valorizzazione delle stesse e garantendo diversità e inclusione nell'azienda. Il progresso stesso e le nuove possibilità di business, infatti, non possono prescindere dalle persone e dalle loro necessità.

L'azienda per far fronte alle nuove opportunità offerte dal digitale ha avviato nel 2017 un programma di change management, denominato "People Digital Transformation", che ha visto la partecipazione dell'intera popolazione aziendale e un particolare coinvolgimento delle Funzioni di People & Organization e di Global Digital Solutions⁶⁶.

Il progetto di *change management* ha come obiettivo il miglioramento dell'esperienza dei dipendenti e il benessere all'interno dell'azienda, lo sviluppo di un mindset propositivo all'innovazione e il potenziamento delle competenze digitali e trasversali, attraverso un ecosistema di soluzioni integrate e ripensando in un'ottica innovativa alcuni importanti processi e funzioni.

Il progetto ha previsto un *benchmark* con le altre aziende operanti nel settore e un'analisi interna rivolta a tutto il personale aziendale, riguardo servizi e processi da migliorare, e un'ulteriore analisi delle esigenze e dei bisogni percepiti durante il "viaggio" delle persone nell'azienda.

In questa prima fase di "*vision e roadmap*" sono stati definiti inizialmente tre *employee journey*, a cui si è lavorato in modalità agile e con un'organizzazione del lavoro trasversale nelle varie

⁶⁴ "Open Innovability.com. Innovazione e sostenibilità alimentano il futuro" da: <https://openinnovability.enel.com/>

⁶⁵ AA.VV, (2019), "Enel premiata come azienda più attiva nell'Open Innovation in Europa", da: <https://startup.enel.com/it>

⁶⁶ "Talento, sviluppo e gestione delle persone", da: <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it>

professionalità, per poi avviare una seconda fase attraverso cui si sono individuate e implementate tredici *employee journey*, raggruppabili in quattro macro-categorie⁶⁷ (Fig. 3.4):

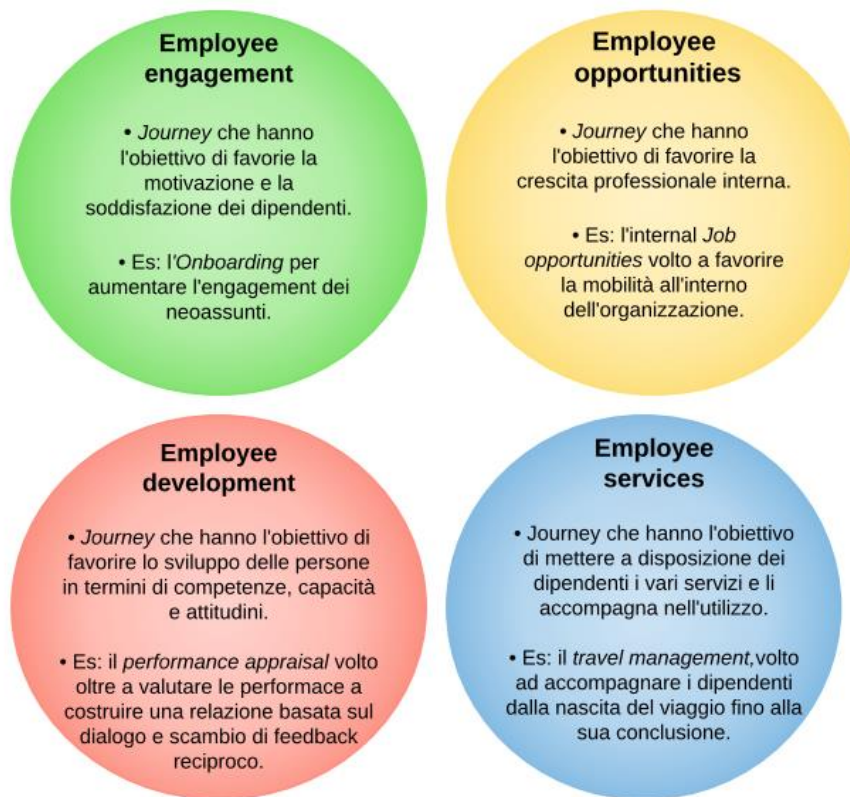


Figura 3.4: Le macro-categorie di *employee journey* individuate nel *People Digital Transformation*. Elaborazione personale

Inoltre, il progetto ha visto un focus sugli *analytics*, affinché tramite l'analisi e la comprensione dei dati l'azienda possa supportare efficientemente i processi decisionali e i servizi presenti per i dipendenti, sfruttando al meglio le nuove opportunità offerte dal digitale.

3.3.1 La nuova leadership

Per poter accompagnare le persone in questo percorso di cambiamento e di sviluppo e agevolare il recepimento di nuove procedure, è necessaria una leadership inclusiva e resiliente, che abbracci i valori di “Open Power” propri della strategia di Enel, quali la responsabilità, la fiducia, l'innovazione e la proattività.

⁶⁷ Osservatorio HR Innovation Practice, (2018), “*People digital transformation by Enel*”, da: <https://www.osservatori.net/it/home>

In questo percorso di *change management*, Enel ha investito molto nell'evoluzione culturale della leadership aziendale, promuovendo l'avvicinamento dei manager e dei leader all'approccio del coaching, attraverso un progetto "From Leader to Coach", avviato nel 2016. Quest'ultimo porta alla formazione di una nuova figura di leader orientata alla valorizzazione delle persone, in termini di competenze e attitudini, attraverso la fiducia, l'ascolto e il feedback reciproco, così da intraprendere un percorso di crescita che coinvolga sia i leader stessi che i lavoratori.

Enel negli anni ha continuato in questo impegno di trasformazione culturale con una serie di iniziative significative riguardo la formazione dei leader e dei manager. La società ha avviato nel 2007 il progetto dedicato al management "Leadership in Digital Data-Driven Transformation" nel quale è stato sostenuto un confronto tra diverse realtà aziendali, leader nella promozione e nello sviluppo di una cultura agile e imperniata nel digitale.

Il progetto è proseguito negli anni, tanto che nel 2019 sono state avviate soltanto in Italia 19 lezioni di *training* a cui hanno partecipato più di 500 manager, volte a incoraggiare questa nuova cultura manageriale⁶⁸.

Tutto il processo di formazione riservato alla leadership non ha interessato solo il top management, in quanto nel 2016 sono stati attivati due progetti che hanno interessato sia i supervisor del gruppo, attraverso l'iniziativa C2C (Coach to Leader), sia la direzione HR, tramite un programma di formazione specifico denominato "Jump on the Coach", finalizzato a potenziare le competenze di ascolto e di supporto in questa fase di cambiamento culturale⁶⁹.

3.3.2 La formazione del personale

Enel, come detto, ha da sempre dimostrato una forte attenzione verso l'inclusione e la valorizzazione delle persone, promuovendo attraverso la Funzione aziendale interna di People & Organization lo sviluppo e la formazione continua, con il fine di migliorare le competenze professionali esistenti, sostituire quelle divenute obsolete e creare nuovi profili e talenti operativi.

La società ha erogato nel 2019 più di 2.600.000 ore di formazione (38,8 ore pro capite), coinvolgendo più di 62.482 persone, pari al 91,5% dell'intera forza lavoro⁷⁰.

Enel per favorire l'accesso ha messo a disposizione dei propri dipendenti la piattaforma di *learning* "eDucation", la quale eroga corsi online con più di 200 contenuti multi-tematici in diverse lingue e,

⁶⁸ Enel S.p.A., (2019), "Bilancio di sostenibilità 2019", da: <https://www.enel.com>

⁶⁹ "Talento, sviluppo e gestione delle persone", da: <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it>

⁷⁰ Enel S.p.A., (2019), "Bilancio di sostenibilità 2019", da: <https://www.enel.com>

ad aprile del 2019, la piattaforma è stata resa disponibile a livello globale, garantendo così un servizio di formazione uguale in tutti i paesi dove l'azienda è presente.

Oltre ad erogare lezione d'aula e corsi e-learning, Enel utilizza forme di apprendimento esperienziale, *on the job*, attraverso attività di coaching, *mentoring* e *job shadowing*. Queste ultime sono volte a favorire il confronto e la collaborazione tra persone che svolgono anche attività e ruoli diversi, dipendenti con maggiore esperienza e neoassunti, i quali tramite l'osservazione, il confronto e lo scambio di feedback reciproco acquisiscono valori e competenze, sviluppando attitudini e stili manageriali da applicare nella propria attività lavorativa.

In riferimento allo sviluppo della cultura digitale, considerata la veloce e continua evoluzione delle tecnologie, Enel attraverso un percorso di trasformazione digitale interna, garantisce l'erogazione di corsi di formazione quali *digital learning*, programmi di *upskilling* e *reskilling*, con l'obiettivo di far sviluppare nelle persone stesse le giuste competenze digitali e trasversali, il giusto *mindset*, per affrontare al meglio questo cambiamento culturale. A riguardo la società ha erogato attività formative per lo sviluppo e il potenziamento delle *digital skill*, coinvolgendo il 46% delle persone, con l'obiettivo di raggiungere il 100% entro il 2022⁷¹.

Inoltre, riguardo il potenziamento delle competenze trasversali, Enel aveva già lanciato nel 2017 il progetto formativo "Innovation Accademy", attivato in Italia nel 2019, con l'obiettivo di rendere l'innovazione parte integrante della quotidianità lavorativa e di far maturare metodologie di lavoro innovative sviluppando nelle persone conoscenze e competenze come l'intelligenza emotiva, la creatività e il *problem solving*.

Possiamo, quindi, dire che Enel ha ben compreso che per favorire al meglio il cambiamento innovativo è fondamentale investire sulle persone, sulle loro competenze favorendo così la motivazione e la voglia di crescere insieme all'azienda, apportando benefici sia di benessere organizzativo che economici in termini di produttività.

3.3.3 La cultura del lavoro agile

Già da diversi anni, Enel è impegnata a migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro, tenendo presente le reali necessità di vita quotidiana di ogni persona, nel rispetto delle situazioni riguardanti appunto l'ambito personale, familiare, il benessere psico-fisico e organizzativo.

La cultura manageriale della società abbraccia e si fa promotrice di quei valori "Open Power" prima citati. Vediamo come questi ultimi siano alla base anche dello smart working, una modalità di

⁷¹ Enel S.p.A., (2019), "Bilancio di sostenibilità 2019", da: <https://www.enel.com>

lavoro agile che punta sulla responsabilità delle singole persone nel conseguimento dei risultati, sulla flessibilità e sull'autonomia nella scelta di luoghi e orari di lavoro e sulla fiducia reciproca tra datore di lavoro e persona. Tali valori portano ad una nuova filosofia manageriale del lavoro, compresa e adottata dalla leadership di Enel al fine di migliorare il benessere organizzativo e il *work-life balance*.

Il progetto di smart working è stato avviato in Italia a giugno 2016, coinvolgendo circa 500 dipendenti in diversi ambiti organizzativi e funzioni aziendali.

Esso ha richiesto inizialmente un'accurata indagine interna per identificare quali funzioni e attività aziendali potessero aderire alla nuova modalità di lavoro, per poi passare alla fase di digitalizzazione di quei processi e asset necessari per svolgere l'attività lavorativa da remoto, così come i canali di comunicazione con i clienti, nonché dotare i dipendenti di idonei strumenti informatici⁷².

Gli investimenti in digitalizzazione e il piano di *change management* attivati da Enel già precedentemente hanno consentito alla società di adottare rapidamente questa nuova cultura e modalità di lavoro e agile e a obiettivi.

Dopo una prima fase di sperimentazione, che ha riportato esiti positivi, nel 2017 la nuova modalità di lavoro agile ha interessato circa 9.000 lavoratori, di cui 7.000 in Italia, fino a raggiungere 68.000 persone in tutto il mondo nel 2019.

Tutto questo ha permesso all'azienda di rispondere prontamente al periodo di emergenza legato al Covid-19, portando circa 37.000 dipendenti, pari al 55% della popolazione aziendale, a lavorare da remoto, a eccezione di coloro che svolgono ruoli e attività operative o di necessaria presenza, che rappresentano la restante parte della percentuale⁷³ (Fig. 3.5).

Lo stesso presidente dell'Enel, Michele Crisostomo, recentemente ha affermato <<Stare sulla frontiera dell'innovazione ci ha permesso di essere reattivi rispetto a un'emergenza che è stata effettivamente di dimensioni incredibili. [...] La scelta di dare tempo allo smart working per poter mostrare la sua efficacia nel tempo della normalità, per poterlo poi calibrare adeguatamente nei processi aziendali è probabilmente la scelta migliore che è stata fatta >>⁷⁴.

⁷² Osservatorio Smart Working, (2020), "Lo smart working in Enel", <https://www.osservatori.net/it/home>

⁷³ Enel S.p.A., (2019), "Bilancio di sostenibilità 2019", da: <https://www.enel.com>

⁷⁴ Crisostomo M., (2020), "A tu per tu, conversazioni sullo smart working", da: <https://corporate.enel.it>



Figura 3.5 : Persone in smart working. Fonte: Enel.com

Per aiutare le persone a utilizzare le strumentazioni informatiche e per collaborare al meglio da remoto, l'azienda ha erogato sulla piattaforma globale "eEducation" pillole di coaching, suggerimenti e tutorial online, supportando le persone nello svolgimento dell'attività lavorativa quotidiana.

Inoltre, al fine di garantire la continuità del business e sostenere i lavoratori in questo periodo difficile, è stata costituita una specifica unità operativa con l'obiettivo di monitorare i fenomeni, definire le opportune azioni e condividere le esperienze nei diversi paesi, stimolando l'intraprendenza individuale, l'autoapprendimento e lo spirito di proattività, e condividendo una ricchezza fatta di conoscenze, attitudini e passioni.

Abbiamo visto fin qui il forte impegno da parte di Enel nella creazione di un ambiente lavorativo aperto, dinamico, volto alla collaborazione e allo sviluppo di una cultura agile, orientata al miglioramento e all'apprendimento continuo, che accolga nuove possibilità e sfide innovative.

L'analisi svolta sembra suggerire come la parola d'ordine in Enel sia adottare una strategia e un modello di business sostenibile, che metta al centro l'innovazione e la circolarità, che permetta di affrontare l'emergenza climatica e assicurare la crescita in un contesto di risorse non illimitate, garantendo inclusione e coesione sociale, e promuovendo un perfetto allineamento tra persone, valori, economia e finanza. Sarà così possibile mantenere un successo condiviso e anche duraturo, governando le problematiche che stiamo attraversando in questo anno e creando sempre nuove opportunità di sviluppo, non solo per l'individuo ma per la società nel suo insieme.

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha voluto analizzare il fenomeno della digital transformation sotto l'aspetto dell'influenza e dei cambiamenti apportati ai sistemi di organizzazione delle attività lavorative e imprenditoriali, in correlazione con l'incremento della produttività e della crescita economica delle aziende e dell'intero Paese.

Sono stati fatti approfondimenti legati sia agli anni trascorsi che al contesto storico che stiamo vivendo, facendo riferimento all'evoluzione e al grado di sviluppo che la trasformazione digitale ha apportato nelle organizzazioni e nei modelli di business aziendali.

Dopo la parte iniziale, nei capitoli della tesi, è stata fatta una descrizione e un'analisi di come il progresso tecnologico stia portando alla necessità di attuare un profondo percorso di *change management*, che interessi la mentalità, la cultura e la gestione stessa dell'organizzazione, sempre più incentrata alla valorizzazione delle persone. È stato evidenziato quanto sia fondamentale che il processo di digitalizzazione avvenga tramite una strategia promossa dal top management, dalla leadership e dalla direzione HR, volta a coinvolgere tutta l'organizzazione, al fine di migliorare con un approccio *smart* i processi e le metodologie aziendali esistenti.

Questi nuovi paradigmi e modelli di lavoro hanno portato leader e manager a doversi reinventare, rivedendo ruoli, strategie e attività ordinarie, e hanno creato a volte anche un senso di disorientamento, del tutto normale data la velocità del processo, ma allo stesso tempo è maturata nelle persone la consapevolezza di quanto sia importante sviluppare una forma di resilienza per poter accogliere il cambiamento senza esserne travolti.

In quest'ottica, nell'ultimo capitolo, è stato esaminato il caso di una grande società, Enel S.p.A., che, da sempre all'avanguardia verso le innovazioni digitali, ha saputo rivedere la propria vision e mission aziendale, a favore della flessibilità, dell'inclusione e di un miglioramento della qualità della vita più sostenibile che ricomprenda tutte le persone, in concomitanza con una strategia di crescita della produttività e della competitività.

La filosofia manageriale di Enel rappresenta, a mio avviso, quel segnale positivo che qualcosa sta cambiando nel panorama imprenditoriale italiano e la prova dell'importanza di favorire e sviluppare una cultura digitale, aperta e inclusiva, per poter accogliere così i benefici portati dalla digital transformation.

È rilevante, quindi, comprendere come tecnologie evolute e nuovi approcci possano portare miglioranti in termini di benessere e produttività aziendale, e quanto sia necessario dover accogliere le opportunità di evoluzione attraverso piani strategici di breve, medio e lungo termine.

L'emergenza sanitaria ha sicuramente accelerato questo processo, che in futuro dovrà essere accolto con consapevolezza per raggiungere così un *new normal*, indirizzando il cambiamento dentro una visione di lungo periodo. Bisogna, quindi, saper sfruttare questo momento per educare le imprese e le persone stesse a una nuova cultura del lavoro.

La tecnologia ci sta dando metodi diversi di lavorare, che però, a mio avviso, non possono essere ritenuti sostitutivi di quello tradizionale in presenza, ma piuttosto alternativi e complementari.

Personalmente, non condivido una realtà completamente basata sul digitale, poiché si rischierebbe di andare verso un isolamento e verso una desocializzazione, con risvolti negativi per la persona e per le relazioni sociali. Bisogna sempre riuscire ad alternare metodologie tradizionali con quelle *smart*, per non perdere la dimensione sociale e relazionale del lavoro.

Esso rappresenta una dimensione di integrazione sociale, e non bisogna dimenticarlo, anzi questo momento storico che stiamo vivendo sono sicura che valorizzerà questo concetto.

Per concludere, dalla situazione attuale, sta emergendo il grande impegno di molte imprese italiane, piccole e grandi, la loro forza e la voglia di cambiare mentalità con una visione rivolta al futuro, accogliendo le opportunità derivanti dalla digital transformation per rimanere competitivi, contribuendo ad incoraggiare la crescita e la ripresa dell'economia del nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AA.VV, (2019), “Enel “full cloud”: tutti i vantaggi di un primato”, da: <https://www.enel.com/it>

AA.VV, (2019), “Enel premiata come azienda più attiva nell’Open Innovation in Europa”, da: <https://startup.enel.com/it>

AA.VV, (2019), “Nelle organizzazioni agili è motivato l’85% dei dipendenti, il triplo delle organizzazioni tradizionali” da: https://blog.osservatori.net/it_it

AA.VV, (2019), “Quali strategie sta applicando ENEL per lo sviluppo della digital transformation e l’implementazione di AI al suo interno”, da: <https://www.ikn.it/>

AA.VV, (2019), “Piano strategico 2020-2022: la sostenibilità che crea valore”, da: <https://corporate.enel.it/it>

AA.VV, (2020), “Enel, risultati preliminari 2019 in crescita, EBITDA ordinario a 17,9 miliardi di euro supera il target”, da: <https://corporate.enel.it>

AA.VV, (2020), “Enel oltre il Cloud: connessi più di mille siti con uno dei più grandi progetti di virtualizzazione della rete al mondo”, da: <https://corporate.enel.it/it>

AA.VV., (2020), “Smart working. Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica”, da: <https://blog.osservatori.net>

Amicucci F. e Gabrielli G., “Boundaryless learning: nuove strategie e strumenti di formazione”, FrancoAngeli, Milano, 2013

Anitec-Assinform, Confindustria Digitale, (2020), “Il digitale in Italia 2020 Vol I”, da: https://www.anitec-assinform.it/in-evidenza/presentato-il-rapporto-il-digitale-in-italia-2020-di-anitec-assinform-kl_1.kl

ASFOR, (2018), “II° OSSERVATORIO MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT 2018”, da: <https://www.asfor.it/>

Bentivogli M., “Indipendenti. Guida allo smart working”, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2020

Bombardieri, M., Prunesti, A., “Chief digital officer. Gestire la digital transformation per persone e organizzazioni”. FrancoAngeli, Milano, 2019

Capoferro P., (2020), “Smart Working: che cos’è, a cosa serve, perché è importante per il business”, da: <https://www.digital4.biz/>

Crisostomo M., (2020), “A tu per tu, conversazioni sullo smart working”, da: <https://corporate.enel.it>

Comelli N., De Mitri C., “Tecnologia e Risorse umane”, D. Flaccovio Editore, Palermo, 2020

Commissione europea-Italia, (2020), “Resilienza digitale: una nuova relazione della Commissione ne sottolinea l'importanza in tempi di crisi”, da: https://ec.europa.eu/italy/news_it

Corso M., (2020), “Cinque lezioni da memorizzare per il futuro”, da: Il Sole 24 Ore, p. 18

Corso M., (2019), “La People Strategy: l'innovazione HR parte dalle persone”, da: https://blog.osservatori.net/it_it

Crespi F., (2019), “Smart Working: cosa significa e perché è così importante?”, da: <https://www.osservatori.net/it/home>

Deloitte, (2020), “Covid-19. Il cambio di paradigma per le aziende private”, da: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf

Donadio, A., “Smarting Up! La smart organization: una nuova relazione tra persona e organizzazione”. FrancoAngeli, Milano, 2018.

Enel S.p.A., (2019), “Bilancio di sostenibilità 2019”, da: <https://www.enel.com>

European Commission, (2020), “Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)”, da: <https://d1sjfc1jc23kt3.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/DESI2020.pdf>

Fiertler G., (2018), “Change Management, cos'è e come affrontare in azienda la gestione del cambiamento”, da: <https://www.digital4.biz/>

Fracasso G., (2018), “Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale”, da: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

Gabrielli G. e Profili S., “Organizzazione e gestione delle risorse umane”, Isedi, Milano, 2012

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., “Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business School Press, Boston, 2002

Governo/MID, (2019), “2025 Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del paese”, da: https://innovazione.gov.it/assets/docs/MID_Book_2025.pdf

Grote D., (2017), “3 Popular Goal-Setting Techniques Managers Should Avoid”, da: <https://hbr.org/>

“La rete degli Hub” da: <https://startup.enel.com/it.html>

Legge n. 81 del 22 maggio 2017, Legge sul Lavoro Agile, da: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Likert R., “New patterns of management”, McGraw-Hill, New York, 1961

Maida I., (2019), “Industria 5.0: verso una nuova rivoluzione”, da: <https://www.criticalcase.com/it/blog/industria-5-0-verso-una-nuova-rivoluzione.html>

Mantoan M., (2019), “*Fare formazione in modo efficiente ed efficace: le piattaforme e-learning*”, da: <https://www.hbritalia.it/>

Mauri M., (2019), “*Cosa sono le Competenze Digitali e come svilupparle in azienda*”, da: https://blog.osservatori.net/it_it

Ministero dello sviluppo economico, (2017), “*Piano Nazionale Impresa 4.0. Guida agli investimenti*”, da: https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/investimenti_impresa_40_ita.pdf

Ministero dello sviluppo economico, (2020), “*Incentivi impresa / Digital transformation*”, da: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/digital-transformation>

Ministero dello sviluppo economico, (2019), “*Fondo Nazionale Innovazione. Italia diventa smart nation*”, da: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/fondo-nazionale-innovazione>

Noe et al., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006; Winterton J. (2007), *Training, Development and Competency*, in Wright P., Purcell J., Boxail P., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 2007

“Open Innovability.com. Innovazione e sostenibilità alimentano il futuro” da: <https://openinnovability.enel.com/>

Osservatorio HR Innovation Practice, (2018), “*People digital transformation by Enel*”, da: <https://www.osservatori.net/it/home>

Osservatorio Smart Working, (2020), “*Lo smart working in Enel*”, <https://www.osservatori.net/it/home>

Osservatorio Smart Working, “*Smart working: sotto la punta dell’iceberg*”, Milano, 2019

Osservatorio ASFOR 2011 “*Domanda e Offerta di Formazione Manageriale in Italia*”, da: <https://www.asfor.it/>

“SkillaHUB”, da: <https://www.skilla.com/>

Sica R., (2020), “*Management: il virus cambia l’organizzazione*”, da: <https://changes.unipol.it/covid-management>

Sogei, “*Bilancio 2019*”, da: <https://www.sogei.it/it>

Spataro J., (2020), “*2 years of digital transformation in 2 months*”, da: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>

Talent Garden, (2019), “*L’HR del futuro. Un leader per la digital transformation*”, da: https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org/wp-content/uploads/2019/11/HR_report_2019-1.pdf

Talent Garden, (2018), “*La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane*”, da: <https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org/wp-content/uploads/2018/04/DigitalTransformationHR-def.pdf>

“Talent, sviluppo e gestione delle persone”, da: <http://sustainabilityreport2017.enel.com/it>

“Trasformazione digitale. La digitalizzazione come un’attitudine presente in tutti i livelli e i processi aziendali”, da: <https://sustainabilityreport2019.enel.com/it>

“Vision. La nuova era. La nuova energia”, da: <https://www.enel.com/it>

World Economic Forum, (2018), “The Future of Jobs Report 2018”, da: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>