

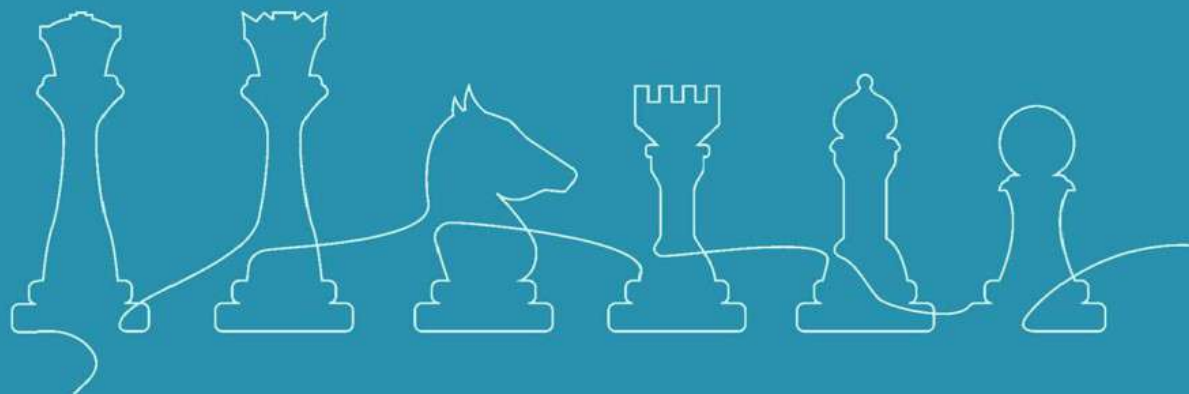


realizzato nell'ambito del progetto di



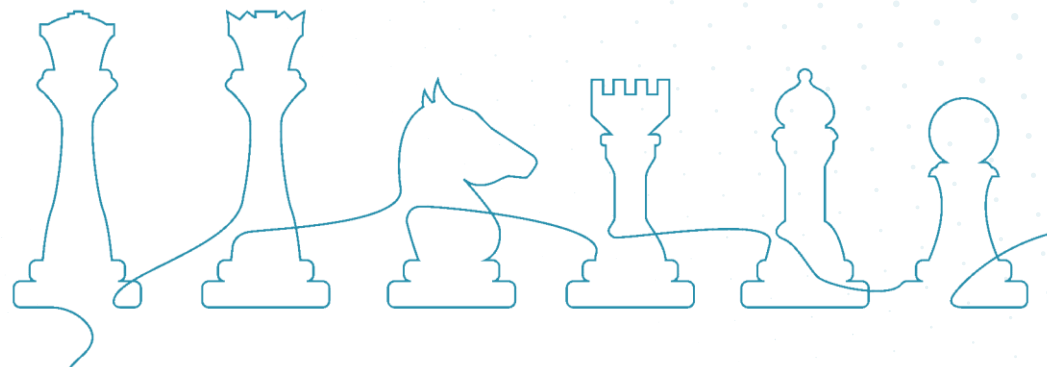
# LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY  
E WELFARE MANAGEMENT



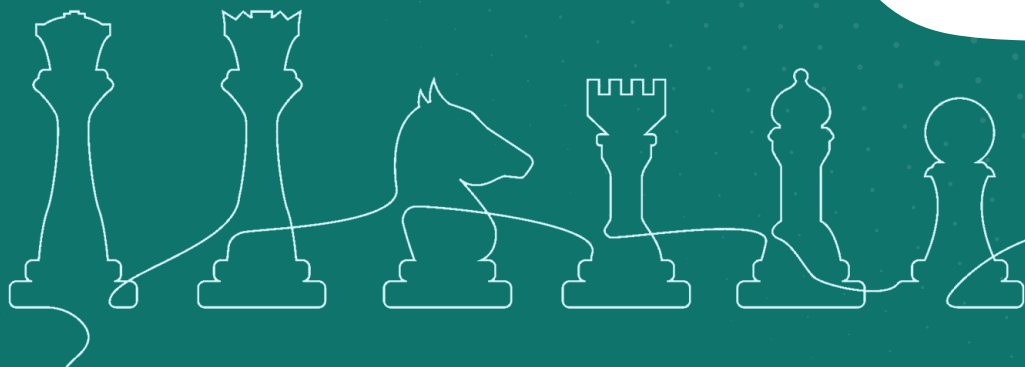
# LA SCACCHIERA DEL VALORE

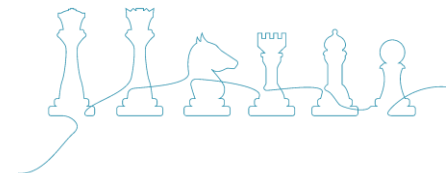
AGILE, TEMPORARY  
E WELFARE MANAGEMENT



1

# INTRODUZIONE

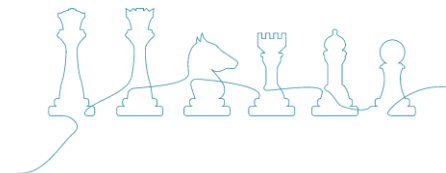




## ● **NÉ SVOLTA NÉ SCAPPATOIA, MA SOLUZIONI CONCRETE: COSTRUIRE UN'ORGANIZZAZIONE AGILE CON LA SCACCHIERA DEL VALORE**

In uno dei tantissimi articoli dedicati allo Smart Working, abbiamo letto che questo nuovo paradigma poteva essere la “svolta” registrabile in buona parte dell’apparato industriale del Paese, e per altre aziende la “scappatoia” per fare un’operazione cosmetica che in realtà sarebbe di ammortizzatore sociale, o comunque di riduzione occupazionale “mascherata” da qualche formula fatta di parole in inglese. Siamo troppo realisti per credere alla “svolta” di migliaia di aziende che passano a modelli Agile, ma allo stesso tempo ci resta abbastanza fiducia per pensare che molte imprese in questi mesi si siano interrogate sinceramente e abbiano anche fatto passi concreti: per le imprese di questo tipo, ma anche per quelle più attendiste o anche spinte dai motivi meno trasparenti di cui si diceva, ha voluto lavorare questo progetto, nato come iniziativa strategica di Fondirigenti, il Fondo che con la formazione supporta più di 14.000 imprese e circa 80.000 dirigenti operanti in esse. Il progetto è stato affidato a Manager Solutions, che ha ideato una metodologia ispirata a La Scacchiera del Valore, una metafora che dà il titolo ma soprattutto i concetti di fondo a questa esperienza.

Manager Solutions, infatti, ha avuto da Fondirigenti l’incarico di progettare un Modello e Linee Guida per evitare il facile trionfalismo di un termine alla moda (la “svolta” verso lo Smart Working), ma anche la lettura di retroguardia di una “scappatoia” per costruire percorsi di mobilità e licenziamenti.



La realtà italiana è a macchia di leopardo ed è in via di definizione proprio in questi mesi, e il contributo che Fondirigenti ma lo stessa Federmanager, di cui Manager Solutions è espressione, vogliono portare, è un MODELLO e un insieme di SOLUZIONI concrete ed operative, che puntano sul concetto di Agile riconosciuto non solo come modalità di lavoro, ma come fonte di Valore.

Abbiamo riflettuto partendo dalla metafora della Scacchiera del Valore, perché il modo migliore per dare corpo a un'entità come il Valore racchiuso nelle prassi Agile è proprio riconoscere quest'ultimo come "Valore intangibile", che si manifesta nei vari modi che saranno descritti in questo eBook.

Prima di arrivare a ciò, si deve operare non solo la disambiguazione che induce tanti a vedere lo smart working nel semplice telelavoro o remote working, ma a superare un termine (Smart Working), che è diventato talmente abusato in questi mesi da perdere pregnanza, al punto da porre in secondo piano il salto di qualità che sarebbe possibile con un vero paradigma Agile. In estrema sintesi possiamo dire che, mentre lo Smart Working è una soluzione tecnologica e organizzativa (e già raggiungere questo è un obiettivo rilevante), la costruzione di un'organizzazione Agile è un'azione che abbraccia un'intera organizzazione, che diviene una filosofia e un Mindset, al punto che a noi piace parlare di Agile Management o di Agile Mindset.

Siamo arrivati al Modello attraverso un grosso lavoro preparatorio, di cui l'eBook vi dà i riflessi in modo puntuale.

L'intento di Fondirigenti infatti, e del sistema Federmanager che con Manager Solutions ha sostenuto lo sforzo prima ricognitivo e poi progettuale che qui proponiamo, è di avviare una fase implementativa in decine e in prospettiva in centinaia di imprese che vogliono avviare quelle che ormai non sono più solo sperimentazioni, ma SOLUZIONI che si stanno diffondendo in Italia, dopo aver preso piede con una notevole consistenza nei Paesi del Nord Europa e in Nordamerica.

## UNA SURVEY

**Una Survey** che in realtà è stata divisa in quattro questionari, corrispondenti ai “pezzi” sulla Scacchiera che incarnano 4 (+ 1) ruoli e stili manageriali: dunque i questionari su Torre e Alfiere, su Re e Regina, e sul Cavallo che ci porta anche sul terreno del Welfare Management. A questa Survey, lanciata a inizio luglio e chiusa il 4 settembre, hanno risposto 350 manager di tutta Italia, compresi alcune decine di inoccupati.

## 4 DESK

**4 Ricerche Desk** dedicate ai filoni principali del progetto, ovvero la cultura Agile, il Networking, il Welfare Management, e le Competenze necessarie ai manager per orientare e implementare politiche in azienda su questi temi.

## 5 WEBINAR

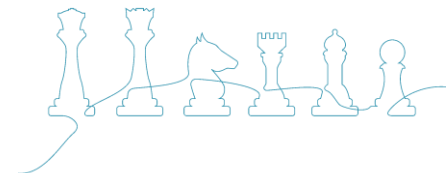
**5 Webinar** di grande livello, che hanno fatto registrare la partecipazione di oltre 500 manager, con consulenti di grande livello e aziende leader nelle prassi Agile aziendali come Bosch e Baker Hughes (General Electric), o con realtà italiane di gruppi multinazionali (come il gruppo Dover e ECM di Progress Rail, a sua volta parte del gruppo Caterpillar), o aziende con “anima” italiana ma acquisite da multinazionali americane (Kohler) e svizzero-tedesche (Bucher Hydraulics), o gruppi come SKF e Babcock International, fino a realtà più piccole ma di eccellenza nel campo della consulenza come Cybertech o Engineering, per arrivare alla E4Impact Foundation che dall’Università Cattolica costruisce rapporti e progetti con una quindicina di Paesi africani (perché essere Agili vuol dire anche approcciare realtà lontane nella cultura d’impresa).

## SCAMBI

**Altre forme di coinvolgimento** di manager e imprese, che sono confluiti in scambi di materiali ed esperienze.

## EVENTO FINALE

**Evento finale**, occasione per la presentazione di Modello e Linee Guida, e con un dibattito con voci autorevoli a discutere quei documenti e ad aprire una prospettiva che vada oltre la fine del progetto.



Come Manager Solutions intendiamo ringraziare Fondirigenti nelle figure del suo Presidente e della sua Direttrice Generale, Carlo Poledrini e Costanza Patti, così come vogliamo ringraziare il sistema Federmanager a livello di vertici e delle sue espressioni del Gruppo Giovani e del Gruppo Minerva. Un ringraziamento anche a Federmanager Academy per il supporto a più livelli fin dall'inizio di questo percorso.

E ora non ci resta che chiedervi: chi sarà quello che nel Modello abbiamo chiamato il manager Torre, o il manager Alfieri? E in cosa consiste una nuova visione Agile della Regina, che va oltre le attuali funzioni di un Direttore Generale o di un AD? E perché il manager Cavallo si muove su problemi dell'ambito lavorativo ma anche della sfera extraprofessionale? Scopritelo col nostro Modello, immaginando di giocare una nuova partita a scacchi, in una visione Agile.

**Anita Marina Cima**

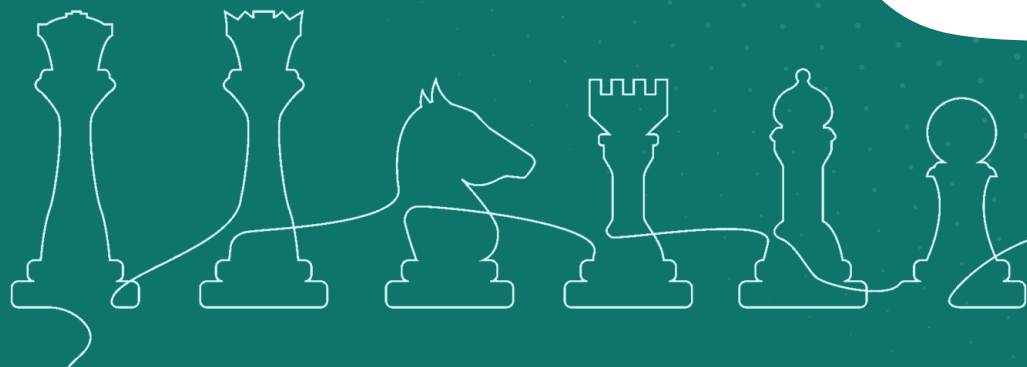
Presidente di Manager Solutions

**Mario Cardoni**

Direttore di Manager Solutions

2

## LE SURVEY: I REPORT






## INTRODUZIONE AI RISULTATI

**Il Progetto “La Scacchiera del Valore: Agile, Temporary e Welfare Management”** consiste in un’attività di Ricerca che si sviluppa attorno a 4 macrotemi (lavoro Agile, Temporary Management, Networking e Welfare Management) su due livelli: un’indagine desk ed un’ampia Survey online.

A livello di Survey, i cui risultati sono dettagliati nelle 4 sezioni contenute nel documento, si è ricostruito un framework concettuale fondato sulla metafora della Scacchiera.

Riprendendo le parole di Garry Kasparov, il noto campione russo di scacchi, «c’è una grande quantità di incertezza ed una varietà quasi illimitata di mosse che si possono fare sia negli scacchi che nel business». Sono stati pertanto ripresi e riadattati ai fini della nostra ricerca alcuni pezzi del gioco per indagare i 4 macrotemi cui si è accennato.



**Macrotema 1 - Andare all'attacco per creare nuovo Valore: Torre e Alfiere per la messa in atto di una strategia aziendale e/o manageriale.**

**La strategia negli scacchi viene decisa da Re e Regina, ma i due pezzi più aggressivi (Regina a parte) sono quelli che possono percorrere anche tutta la scacchiera, con una differenza:**

- **la Torre segue una logica lineare, interna, e dunque è come un Temporary Manager che ha ampia facoltà di scelta ma sempre nell'ottica dello sviluppo definito dalle regole d'ingaggio;**
- **l'Alfiere può andare lontano ma in modo trasversale e su ambiti esterni, e dunque è accostabile a un Export Manager o ancor meglio a un Manager dell'Internazionalizzazione, che “taglia” in diagonale gli equilibri di un mercato domestico per avvicinarsi anche ai punti più lontani della scacchiera, pur non avendo il potere che la Torre (un top manager o un Temporary Manager con senior expertise) possiede, essendo il pezzo più importante dopo la Regina.**



**Macrotema 2 - Creare Valore con le competenze e la flessibilità del manager e dei suoi collaboratori: la Regina che apre una strada e la insegna ai Pedoni.**

**La Regina è la figura che gode della massima libertà di movimento, ed è una sorta di Direttore Generale che imposta la vera azione di un'azienda o di un'organizzazione produttiva.**

**Dunque l'utilizzo Agile del tempo e delle altre risorse viene deciso e implementato da lei, perché un manager credibile è quello che imposta una strategia ma poi la mette in pratica, e insegna con l'esempio e la delega ai collaboratori (Pedoni) come svolgere al meglio il proprio ruolo.**

**La Survey di questo Macrotema 2 è basata quindi sulle specificità di uno stile manageriale Agile, e su come questo possa essere trasferito sia ai primi livelli che dipendono da un AD o un DG (Torre e Alfiere), sia agli altri collaboratori (Pedoni). Un tema forte è quello delle Competenze, perché senza queste non si crea Valore in modo duraturo.**




**Macrotema 3 - Condividere e moltiplicare il Valore, con il Network e la strategia decisa dal Re.**

**Il Re apparentemente ha un peso ridotto nella partita, ma questo è il suo valore operativo, mentre quello strategico è massimo, perché è il Re il pezzo più vulnerabile. Il Re può difendersi facendo muovere i pezzi attorno a lui, e così l'imprenditore o l'azionista (o il manager che ricopre il ruolo di AD) sono tanto decisivi quanto (apparentemente) distanti dalla mischia visibile, e a maggior ragione dalle funzioni operative, anche di quelle apicali (svolte da Torre e Alfiere).**

**Il Re è la figura preposta a giocare "politicamente" il Valore creato dagli altri pezzi (manager) sulla scacchiera, e a diffonderlo e moltiplicarlo con una regia di Network e con altre risorse relazionali.**

**La strategia nasce dal Valore di cui si dispone, ma anche dal modo in cui lo si condivide e lo si combina con altre strategie e altre fonti di Valore.**



**Macrotema 4 - Un percorso collaterale per utilizzare il Valore e sostenere la produzione di nuove risorse: il Cavallo a supporto del Welfare Management.**

**Il Cavallo è per vocazione un animale che supporta, che sulla scacchiera non ha la forza d'azione di una Torre o di un Alfiere, ma può concludere la propria avanzata andando di lato, proprio come un manager deve lavorare e produrre ma avere un meccanismo che, anche prima della necessità di salute o della pensione, lo supporti per recuperare le forze in un momento di difficoltà, o anche solo per potersi godere una parte del Valore da lui creato per l'azienda.**

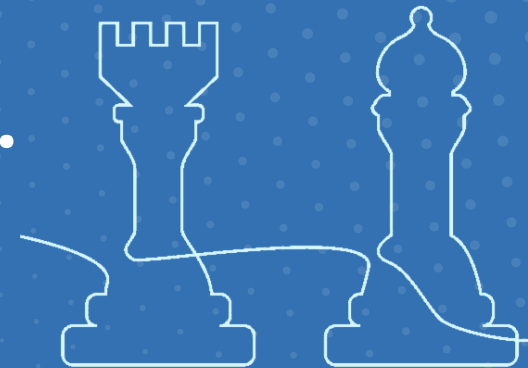
**Il Cavallo rappresenta il momento del rallentamento nell'avanzata per la conquista del Valore, è il momento in cui Torre o Alfiere, ma anche un Pedone, si ferma di lato, perché il Welfare aziendale è qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma semplicemente di "laterale" al momento di massimo impegno lavorativo.**

**Alla Survey hanno risposto complessivamente 315 manager: vediamo a seguire i risultati nel dettaglio.**



QUESTIONARIO

# QUESTIONARIO TORRE ALFIERE. ANDARE ALL'ATTACCO PER CREARE NUOVO VALORE



# ■ NOTA METODOLOGICA

## MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Metodologia CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*)

## TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario strutturato

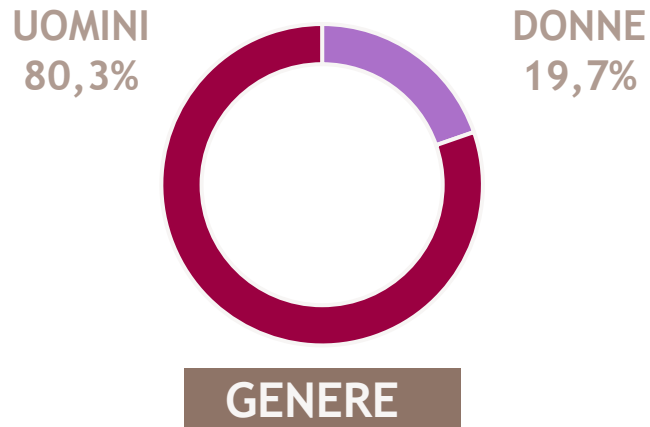
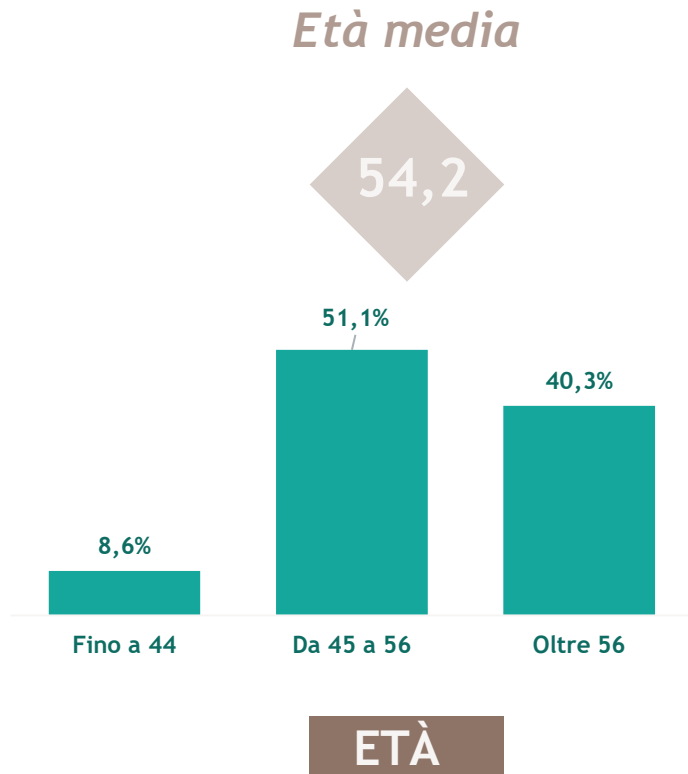
## PERIODO DI RILEVAZIONE

9 luglio - 4 settembre 2020

## NUMERO DI QUESTIONARI COMPLETATI

N. 315

# CAMPIONE







*La Torre, nella nostra metafora, è un manager quadrato e con chiare regole d'ingaggio, che si muove con linee dirette sulla scacchiera. Il tipico caso è quello di un Controller, ma oggi anche altre figure devono avere un approccio "quadrato" e aperto a costruire strategie, per cui un manager Torre può essere anche individuabile nel Direttore generale di una PMI o in un Temporary che viene chiamato con un incarico complessivo, per risolvere non solo problemi specifici ma più generali, fino alla stessa continuità aziendale che oggi non di rado è affidata a figure esterne, che hanno appunto un contratto da Temporary: quelle ora descritte sono forme di Agile Management da tenere in considerazione e approfondire.*

**Quanto ti senti d'accordo con l'impostazione data in premessa, e dunque sulla possibilità che la Agility possa riguardare anche figure Temporary con un commitment importante e non settoriale?**





*La Torre, nella nostra metafora, è un manager quadrato e con chiare regole d'ingaggio, che si muove con linee dirette sulla scacchiera. Il tipico caso è quello di un Controller, ma oggi anche altre figure devono avere un approccio "quadrato" e aperto a costruire strategie, per cui un manager Torre può essere anche individuabile nel Direttore generale di una PMI o in un Temporary che viene chiamato con un incarico complessivo, per risolvere non solo problemi specifici ma più generali, fino alla stessa continuità aziendale che oggi non di rado è affidata a figure esterne, che hanno appunto un contratto da Temporary: quelle ora descritte sono forme di Agile Management da tenere in considerazione e approfondire.*

Quanto ti senti d'accordo con l'impostazione data in premessa, e dunque sulla possibilità che la Agility possa riguardare anche figure Temporary con un commitment importante e non settoriale?

*Relativamente alla domanda se una filosofia organizzativa fondata su Agility possa riguardare anche figure Temporary, il 48,6% degli intervistati si dichiara abbastanza d'accordo. Inoltre, il 37,1% ritiene che la dimensione Temporary anticipi l'Agile Management.*

sensibilità

“ Quanto un manager con una funzione o un commitment (anche esterno) da Torre può portare o creare nuovo Valore per l’azienda?

molto, perché una visione aggiornata di un manager Torre implica che questi possa e debba creare non solo nuove risorse ma nuovo Valore, con una cultura della crescita da infondere trasversalmente in tutta l’azienda  
57,8

in alcuni casi, perché una buona gestione ordinaria apre spazi alla creazione di risorse da finalizzare alla creazione di Valore, che però è una funzione che spetta ad altri (r&D, Chief Innovation officer ...)  
34,9

poco, perché i manager con una missione “quadrata” come la Torre devono pensare a far “quadrare” i conti e garantire l’andamento ordinario dell’azienda  
7,3

*La maggioranza (57,8%) dei rispondenti ritiene che un manager Torre apporti molto valore all’azienda. Tuttavia, il 35,9% esprime perplessità in merito alla creazione di valore, che spetterebbe a diverse figure organizzative.*

“ Un altro tema che sta acquisendo una dimensione trasversale è quello del rischio, che ha varie forme e che non è più una prerogativa dei manager Torre in senso tradizionale. Quanto condividi questa impostazione, e quanto credi che essa porti a una filosofia Agile?

MOLTO, perché i temi del controllo Rischi e della creazione del Valore sono collegati (vi sono rischi imprevisti di prodotto, di mutamento di scenario, perfino geopolitico o sanitario, e vari altri che possono lanciare o affossare il Valore creato), e perché una visione più ampia di un manager Torre è già una forma di Agility rispetto alle prassi manageriali tradizionali  
63,2

ABBASTANZA, nel senso che un numero circoscritto di problemi aziendali devono essere monitorati anche da altri manager  
28,3

POCO, perché alla fine i rischi sono quelli che vanno presidiati da una figura specifica e qualificata: i Risk Manager  
8,6

“ Un altro tema che sta acquisendo una dimensione trasversale è quello del rischio, che ha varie forme e che non è più una prerogativa dei manager Torre in senso tradizionale. Quanto condividi questa impostazione, e quanto credi che essa porti a una filosofia Agile?

*Il 63,2% degli intervistati considera molto importante la dimensione di gestione del rischio per un manager Torre.*

*Il 28,3%, tuttavia, condivide l'opinione che la gestione del rischio sia una tema da condividere anche con altri tipi di manager.*

... con  
una particolare  
sensibilità

## “ Funzioni importanti di Risk Management possono essere svolte da un Temporary? E da un Fractional?

Sì, un Temporary che sia skillato e considerato molto serio, ma un Fractional che è impegnato a tempo su più aziende non può avere ogni giorno la focalizzazione su tanti (troppi) problemi delicati che riguardano più aziende

47,6

Anche un Fractional può avere ruoli apicali e/o di Risk Management in un gruppo di aziende non collegate, a patto che queste siano di dimensioni medio-piccole e non abbiano un quadro di business particolarmente complesso

30,2

No, perché in ultima analisi i segreti e i problemi più delicati di un'impresa devono essere solo nelle mani di figure interne all'azienda

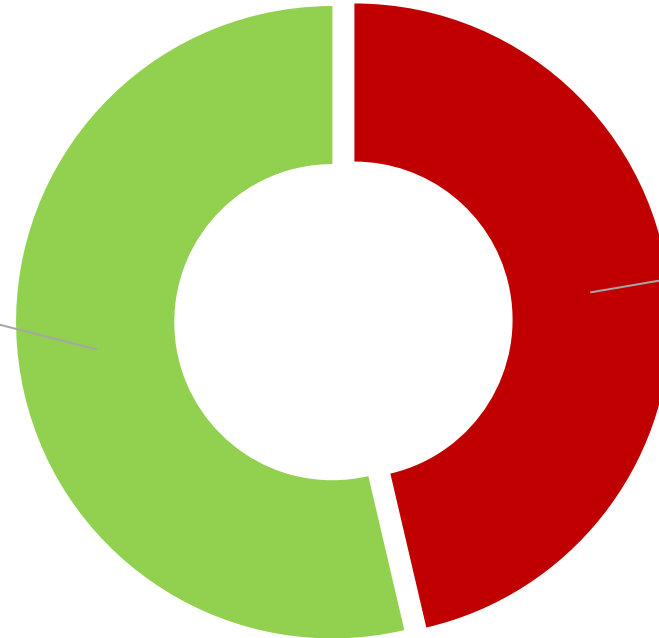
22,2

*La maggioranza relativa dei rispondenti (47,6%) ritiene che la gestione del rischio possa essere efficacemente affidata ad un Temporary manager, ma non altrettanto ad un Fractional manager.*



## Un altro passo ancora: un consulente può svolgere le funzioni di un manager Torre?

Sì, perché oggi il mondo del lavoro è talmente destrutturato che anche una figura che resta esterna (come il consulente) può ricevere un commitment molto importante, anche se questo gli conferirà una responsabilità molto relativa rispetto al risultato, 53,7



No, perché la differenza tra consulente e manager è che il secondo si compromette (anche in parte o a tempo, come i Temporary e i Fractional), mentre il consulente dà indicazioni ma la sua storia professionale non “entra” in quella dell’azienda 46,3

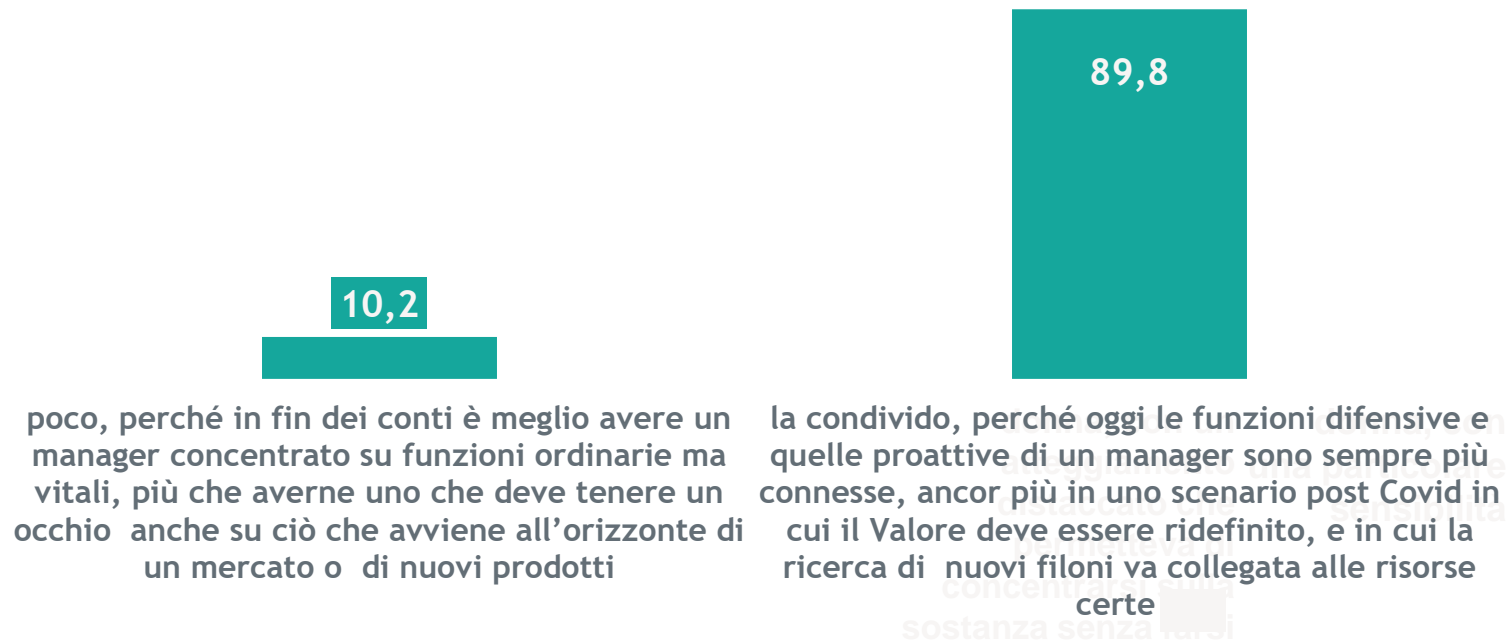
donna, con una particolare sensibilità

*Il 53,7 degli intervistati concorda sul fatto che le mansioni di un manager Torre possano essere efficacemente svolte da un consulente, che tuttavia rimane esterno alle dinamiche aziendali.*



*Una mossa classica è l'arrocco, in cui si incrociano Re e Torre, in genere per difendere meglio il Re. In questo modo però si potrebbe dare più spazio e libertà d'azione alla Torre, che esce dall'angolo, e dunque un manager Torre può produrre nuovo Valore e non solo "difendere" i conti e la stabilità dell'azienda.*

**Quanto condividi questa impostazione, e quanto pensi che sia una nuova visione della Agility?**

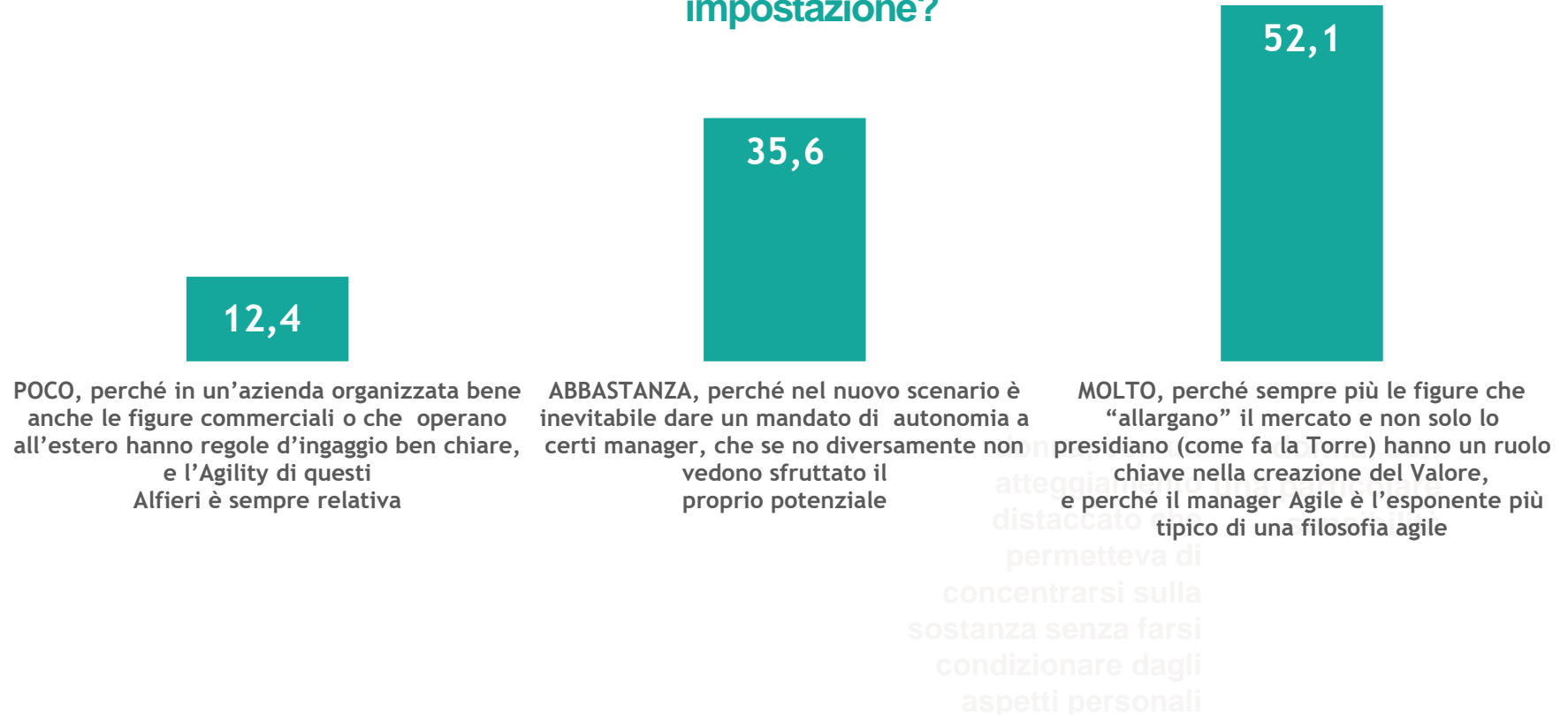


***La maggioranza degli intervistati (89,8%) condivide l'opzione che un manager Torre abbia ampi spazi di manovra nella creazione di valore per l'azienda e non solo relativamente alla gestione delle funzioni vitali dell'organizzazione.***





**Il manager Alfieri è una figura che ha il massimo dell'agilità consentita, fatta eccezione per la Regina, e dunque è un manager con ampie deleghe a livello commerciale ma anche, non di rado, di tipo strategico. A maggior ragione, una figura che opera all'estero o con l'estero ha la tipologia dell'Alfiere, e in un'economia sempre più globalizzata ha un peso importante quasi quanto la Torre, e a volte perfino superiore. Quanto ti senti d'accordo con questa impostazione?**



***In merito all'affermazione che un manager Alfieri (dotato di grande agilità) abbia una importanza uguale o superiore ad un manager Torre (che gestisce le funzioni vitali), il 52,1% dei rispondenti si dichiara molto d'accordo.***



Il capolavoro dell'Alfiere è quando copre la Regina che va a dare lo “scacco matto del barbiere”, un'azione fulminante che sfrutta la disattenzione dell'avversario. Pensi che una grande azione coordinata fra il vertice aziendale (la Regina) e uno degli Alfieri sia possibile anche se quest'ultimo è un manager Temporary? E se fosse Fractional?

quest'azione è possibile con manager Temporary, che si “giocano” tutto in un'azienda in cui non hanno una vera assunzione ma comunque un rapporto tutto focalizzato su quella impresa, ed è possibile proprio perché oggi il legame fra Agility e Valore creato ha un raggio d'azione più ampio, che però non arriva ai Fractional, che hanno una inevitabile dispersione dell'attenzione su più aziende

55,9

il “colpo grosso” della mossa del barbiere è possibile anche coinvolgendo un Fractional manager

22,5

no, le azioni decisive di un'azienda, soprattutto quando è il vertice aziendale che si espone direttamente (se la mossa del barbiere non riesce, la regina rischia), devono essere compiute solo da manager interni

21,6

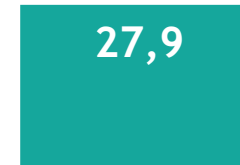
*La maggioranza assoluta degli intervistati (55,9%) concorda che un'azione coordinata tra il vertice di un'azienda e un manager sia possibile nel caso Temporary, ma assai improbabile nel caso Fractional.*



**Il nostro Alfiere può essere un Export Manager, o avere un ruolo più ampio di Manager dell'Internazionalizzazione, ovvero colui che in un Paese estero costruisce rapporti non solo con clienti ma con fornitori, interlocutori politici e amministrativi, e a volte con atenei o centri di ricerca, dunque costruendo una presenza molto più ampia e strategica. Vedete una forma di Agile Management:**



vi può essere Agility anche nel caso dell'Export Manager, perché oggi il mercato mondiale è talmente fluido e in mutamento che anche la sola politica delle vendite deve lasciare al manager, per essere efficace, margini rilevanti di autonomia



solo nel caso della seconda figura menzionata, perché l'Export Manager ha pur sempre indicazioni precise e limiti alla propria azione (a livello di scontistica, di tempi di pagamento ecc.)

***Il 72,1% del campione dichiara che una forma di Agile management è compatibile con le mansioni di un Export manager, per via dell'estrema mobilità del mercato.***



## Un manager Alfiere deve per forza essere anche un innovatore?



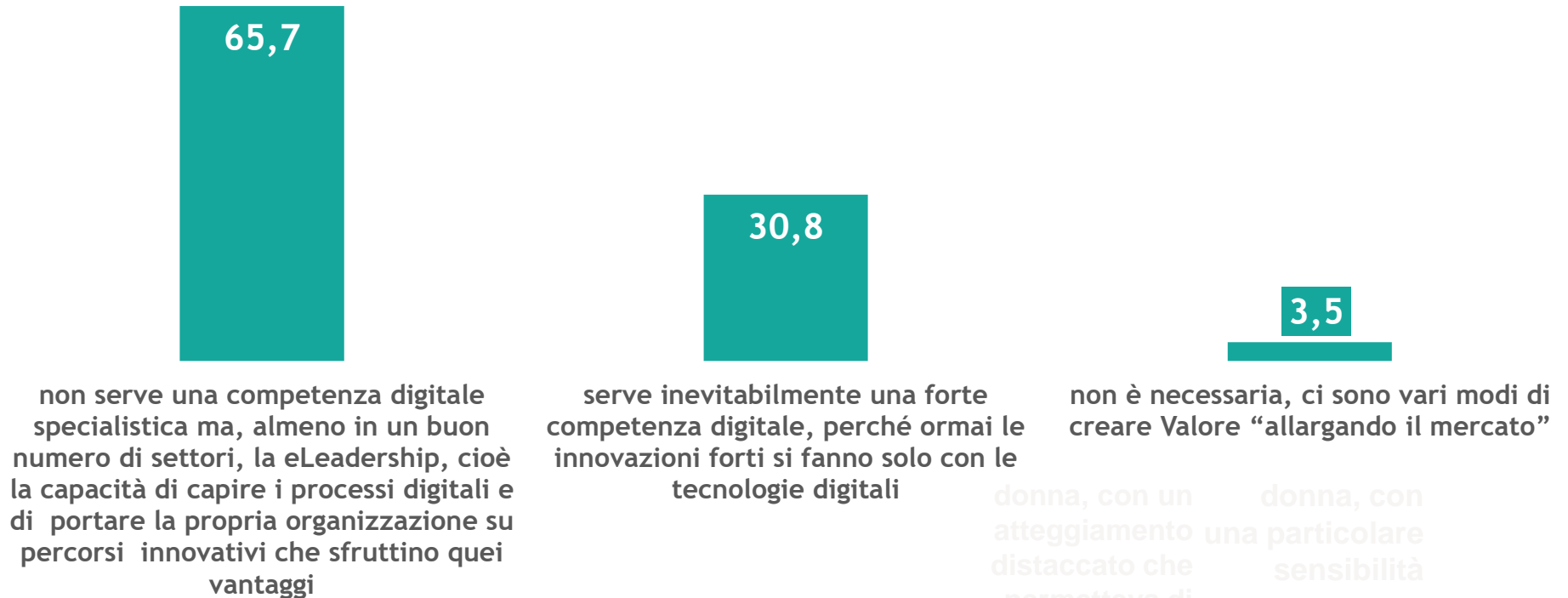
inevitabile che sia un innovatore, anche se, non necessariamente, nel senso tecnologico del termine

basta che sia uno “sviluppatore” di nuovi mercati o soluzioni, non serve un contenuto di forte innovazione, che in azienda deve essere affidato ad altre figure

*Per l'83,5% degli intervistati, l'apertura all'innovazione è una caratteristica insostituibile per un manager Alfiere.*

*Viceversa, il 16,5% ritiene che sia sufficiente una attitudine per lo sviluppo di soluzioni, non necessariamente innovative.*

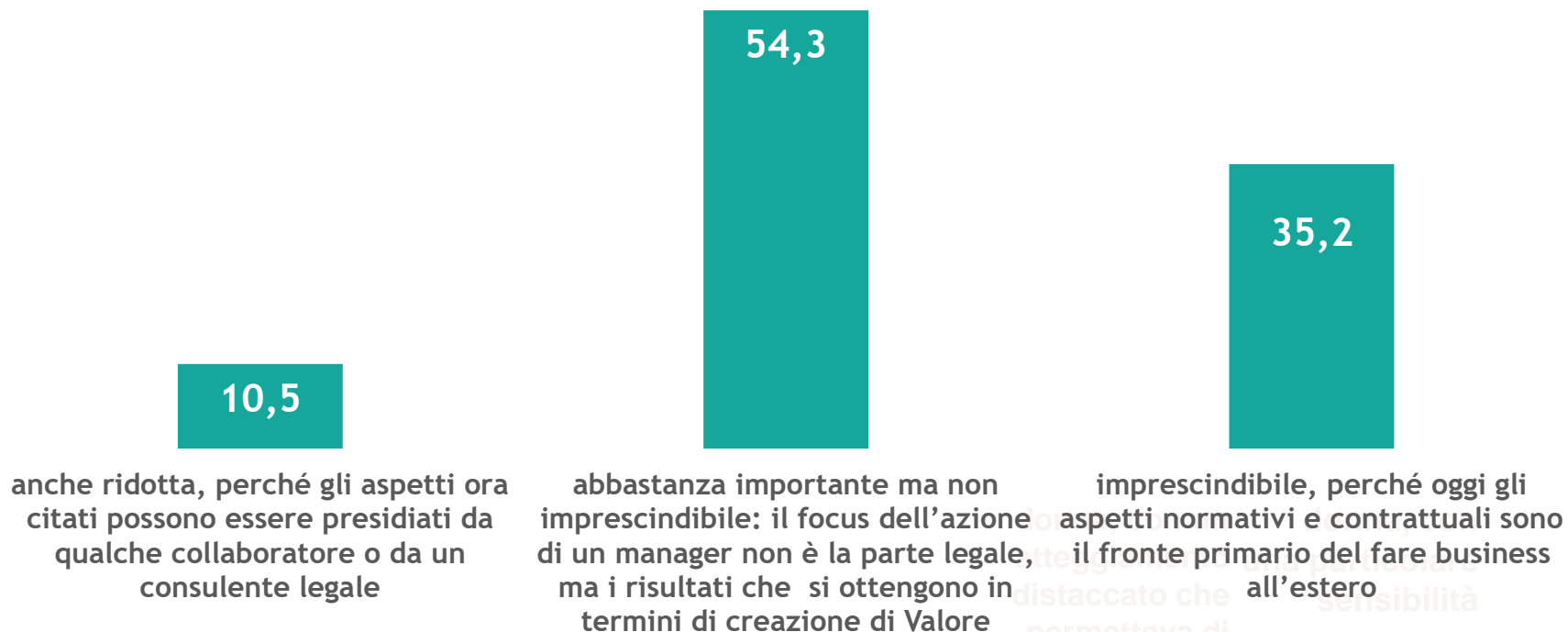
## “ Un manager Alfieri quanto deve avere anche una preparazione di tipo digitale?



*Rispetto alle competenze digitali, la maggioranza assoluta degli intervistati (65,7%) ritiene che un manager Alfieri non possa fare a meno di una conoscenza, anche in termini generali, dei processi di digitalizzazione che coinvolgono le organizzazioni.*



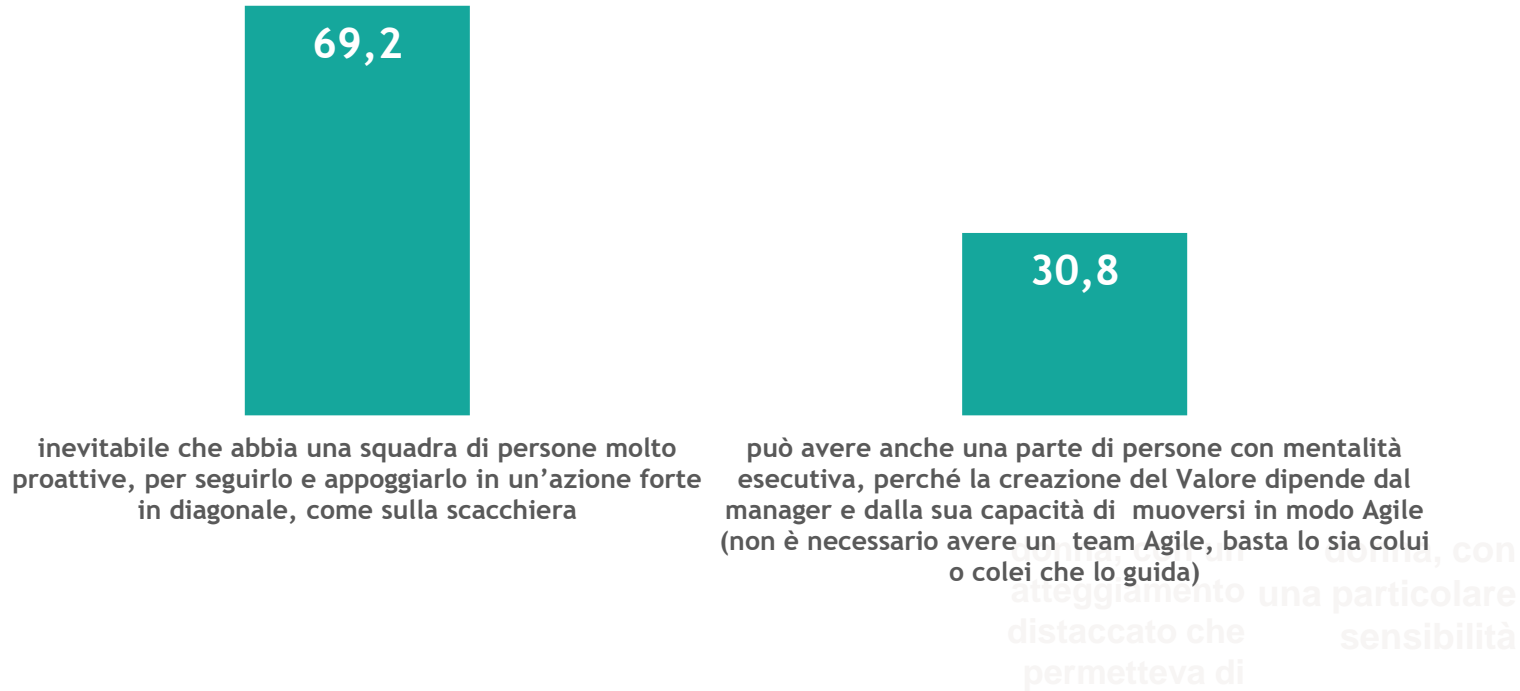
## Oggi un manager Alfiere che opera all'estero o con l'estero, che tipo di preparazione deve avere a livello di normative e contratti internazionali?



*Il 54,3% degli intervistati ritiene sia bene per un manager Alfiere avere una buona conoscenza di normative internazionali, ma senza allontanarsi dal focus della sua funzione, ovvero la creazione di valore finalizzata ai risultati.*



## Un manager Alfiere come deve lavorare coi propri Pedoni, i collaboratori più diretti?



***La maggioranza assoluta degli intervistati (69,2%) concorda che sia meglio per un manager Alfiere selezionare i collaboratori più stretti sulla base di affinità di pensiero e attitudini proattive.***

***Viceversa, il 30,8% ritiene che per una buona collaborazione siano sufficienti le qualità esecutive dei collaboratori.***



## E un manager Torre, che tipo di collaboratori deve avere?

nell'attuale contesto è imprescindibile che un manager Torre abbia almeno alcuni membri del proprio team che si muovano in ottica innovativa e Agile: senza questi, è facile che rimanga un manager tradizionale, o almeno un manager che porterà solo sulle proprie spalle ogni nuovo problema e la responsabilità di ogni nuova soluzione

83,8

fondamentale che sia un team di persone precise e focalizzate: la propensione all'innovazione non è necessaria e anzi, in certi contesti, può creare confusione e a volte anche danni

16,2

*L'83,3% degli intervistati concorda sul fatto che anche un manager Torre ricavi benefici circondandosi di collaboratori proattivi e aperti all'innovazione.*





QUESTIONARIO

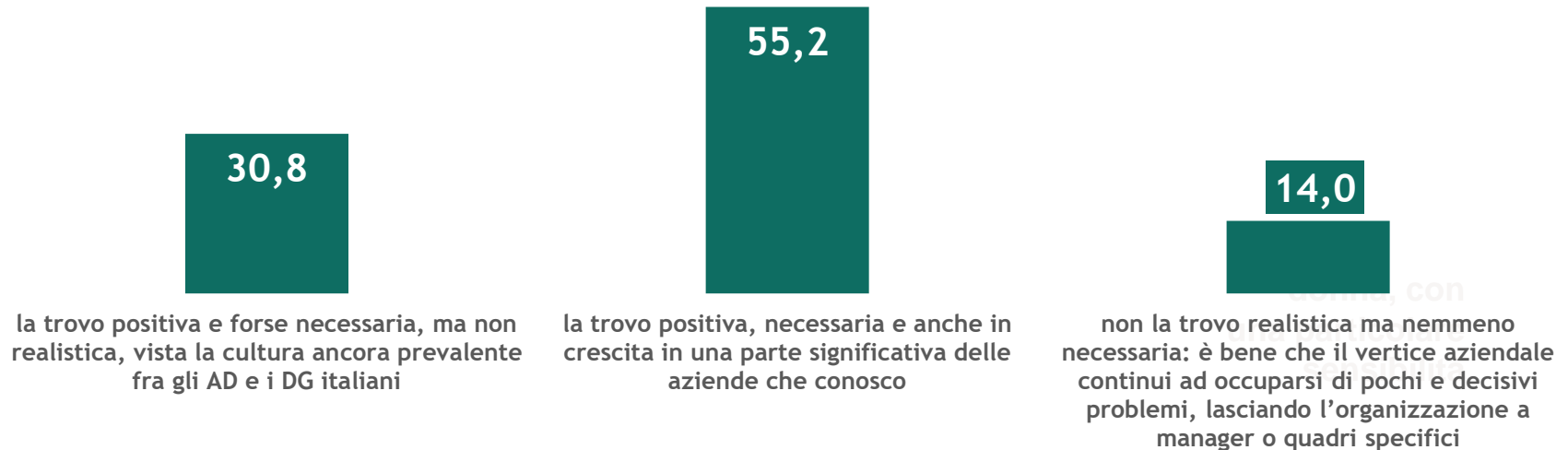
# QUESTIONARIO REGINA. CREARE VALORE CON LE COMPETENZE E LA FLESSIBILITÀ DEL MANAGER





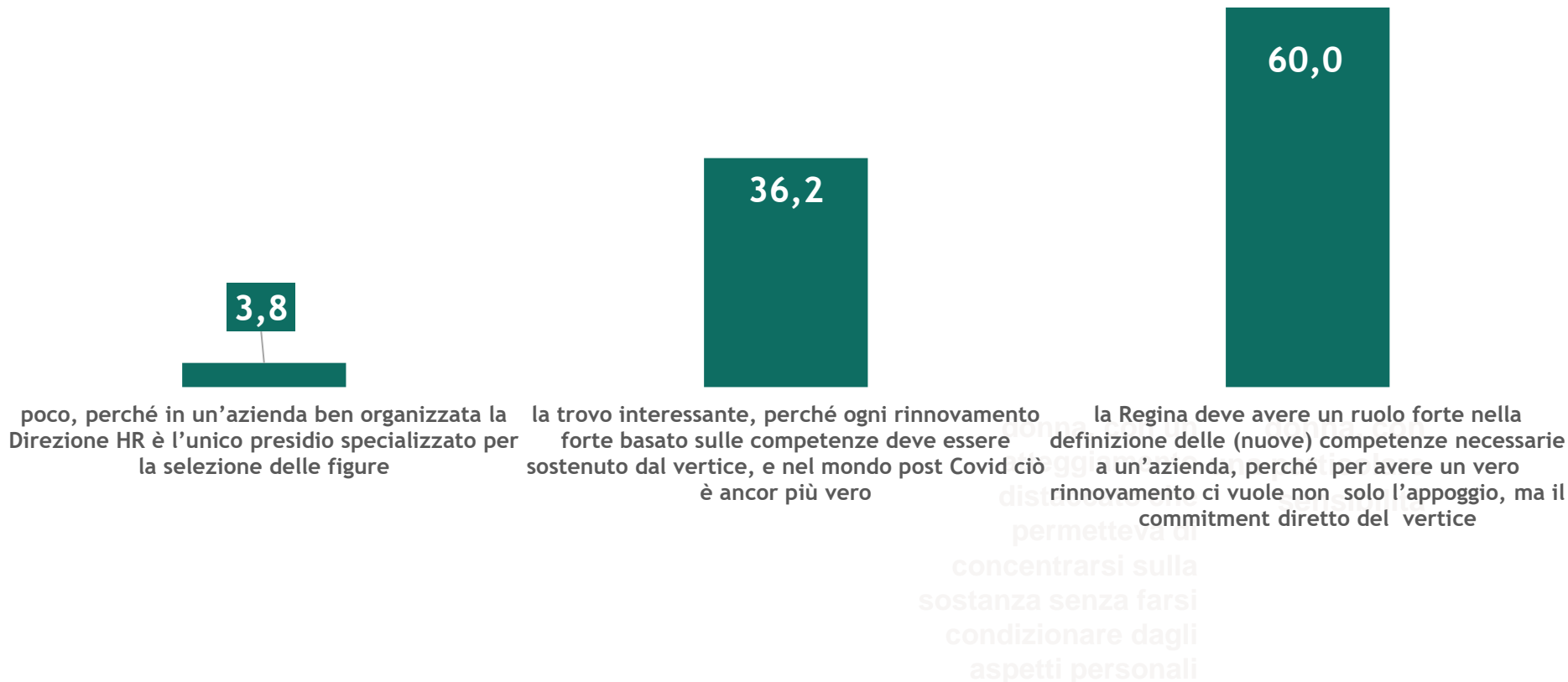
***Il tempo degli Amministratori Delegati o dei Direttori generali inavvicinabili anche dai manager sembra avviarsi a un forte ridimensionamento, viste le condizioni dei mercati che richiedono una presenza molto più vicina di quelle figure al business quotidiano, e un dialogo più stretto coi manager apicali di funzione e a volte con gli stessi middle manager. La Regina è dunque una figura che deve cambiare, e qui cercheremo di capire in che misura potrebbe cambiare in una dimensione Agile.***

**La Regina come la figura cui, in un'ottica Agile, devono arrivare anche i problemi generali di organizzazione, e quindi figura non iperspecialistica, ma con una funzione olistica di guida strategico-operativa dell'azienda: cosa ne pensi di questa impostazione?**



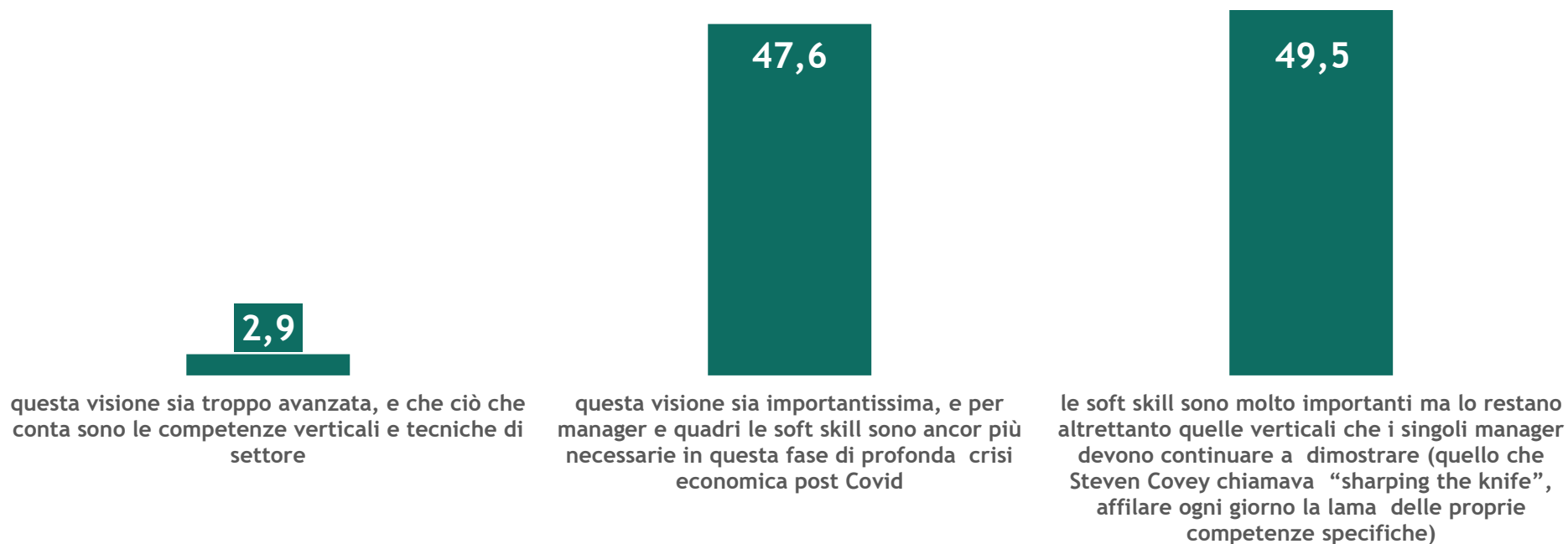
***Im merito al ruolo della Regina, ovvero un manager eclettico ma non iperspecializzato, e di come sia in grado di seguire processi organizzativi di diversa natura, la maggioranza degli intervistati (55,2%) ritiene che sia una figura non solo necessaria, ma anche in forte crescita.***

“ La Regina come la figura che deve interessarsi pure delle competenze presenti in azienda (anche se in un’ottica strategico-apicale), che sono sempre più decisive per creare Valore: la visione strategica delle competenze richieste non è solo un problema della Direzione HR. In che misura condividi questa impostazione:



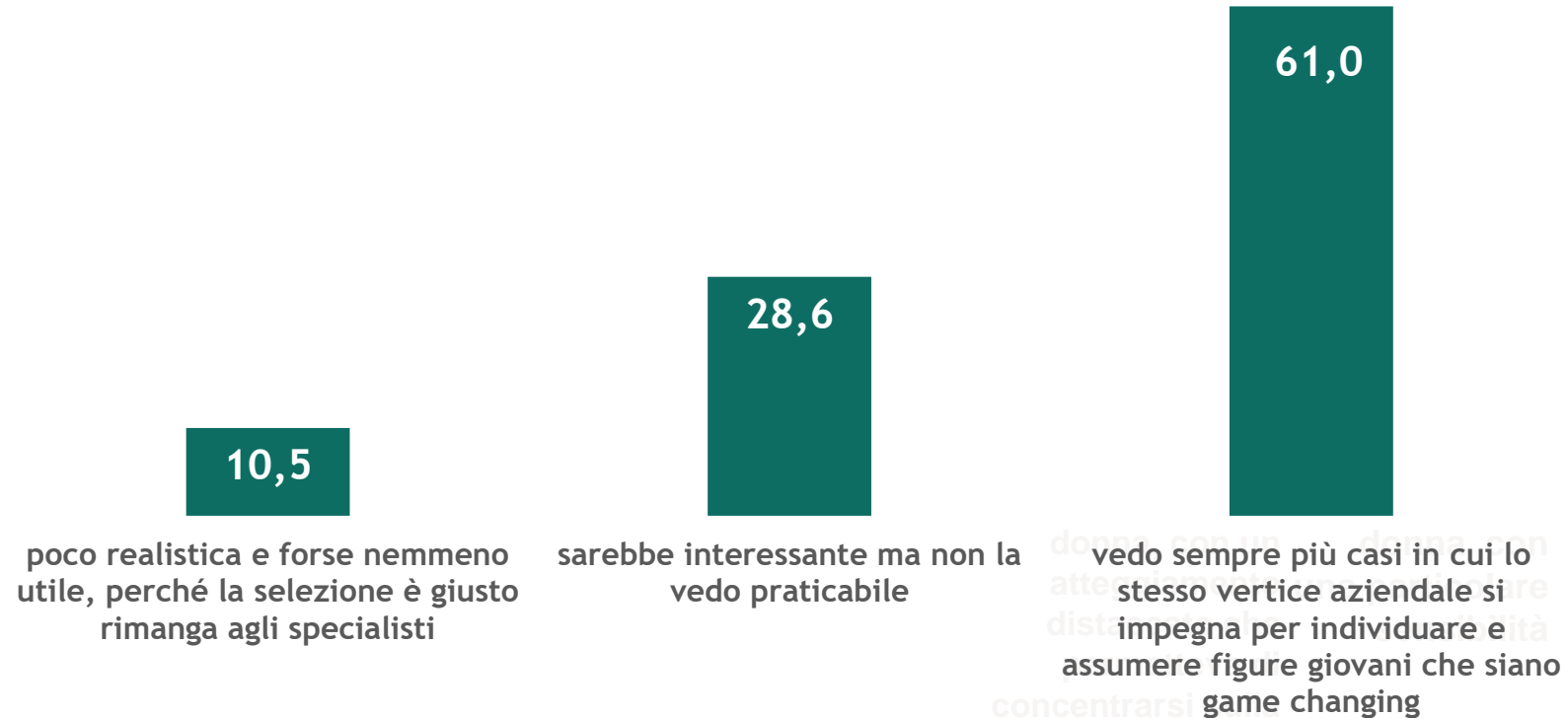
*Il 60,0% dei rispondenti condivide l'opinione secondo cui la Regina debba partecipare attivamente alla selezione di nuove competenze per i processi innovativi, cooperando con la Direzione HR.*

“ Sempre di più, e non solo nel dibattito agile, si sostiene che alle competenze verticali debbano essere affiancate soft skill trasversali, con cui manager e quadri sanno impostare team working, negoziati, dialogo e gestione conflitti, e sanno dimostrare una leadership adeguata al ruolo. Pensando alla generalità delle aziende che conosci, ritieni che:



*Riguardo alla necessità di affiancare soft skills trasversali a competenze verticali, la maggioranza relativa degli intervistati (49,5%) ritiene che la preminenza spetti comunque a competenze di natura specifica. Tuttavia, il 47,6% ritiene le soft skills trasversali un elemento strategico nella fase di gestione crisi.*

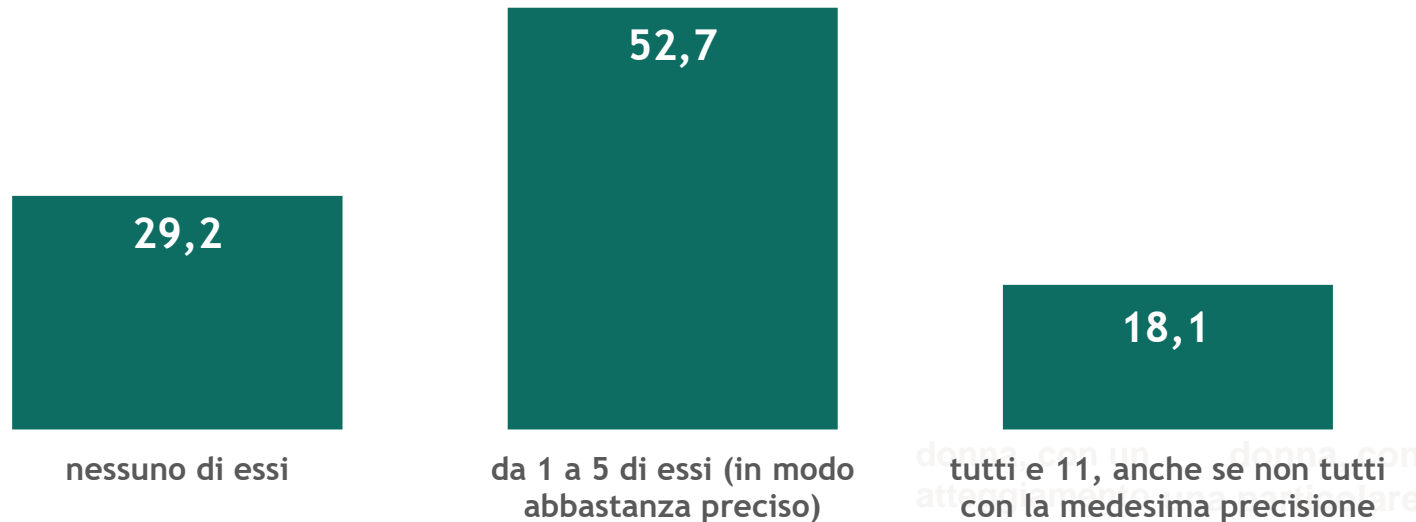
“ In una visione Agile, la Regina può venire interpellata per la ricerca (e poi per il retainment) di certi talenti giovani ma decisivi, perché questi sono il primo driver per la creazione del Valore. Trovi questa affermazione:



*La maggioranza degli intervistati (61,0%) ritiene importante che i vertici aziendali siano direttamente impegnati nella selezione di nuovi talenti. Tuttavia, il 28,6% considera tale pratica poco attuabile, seppur interessante.*

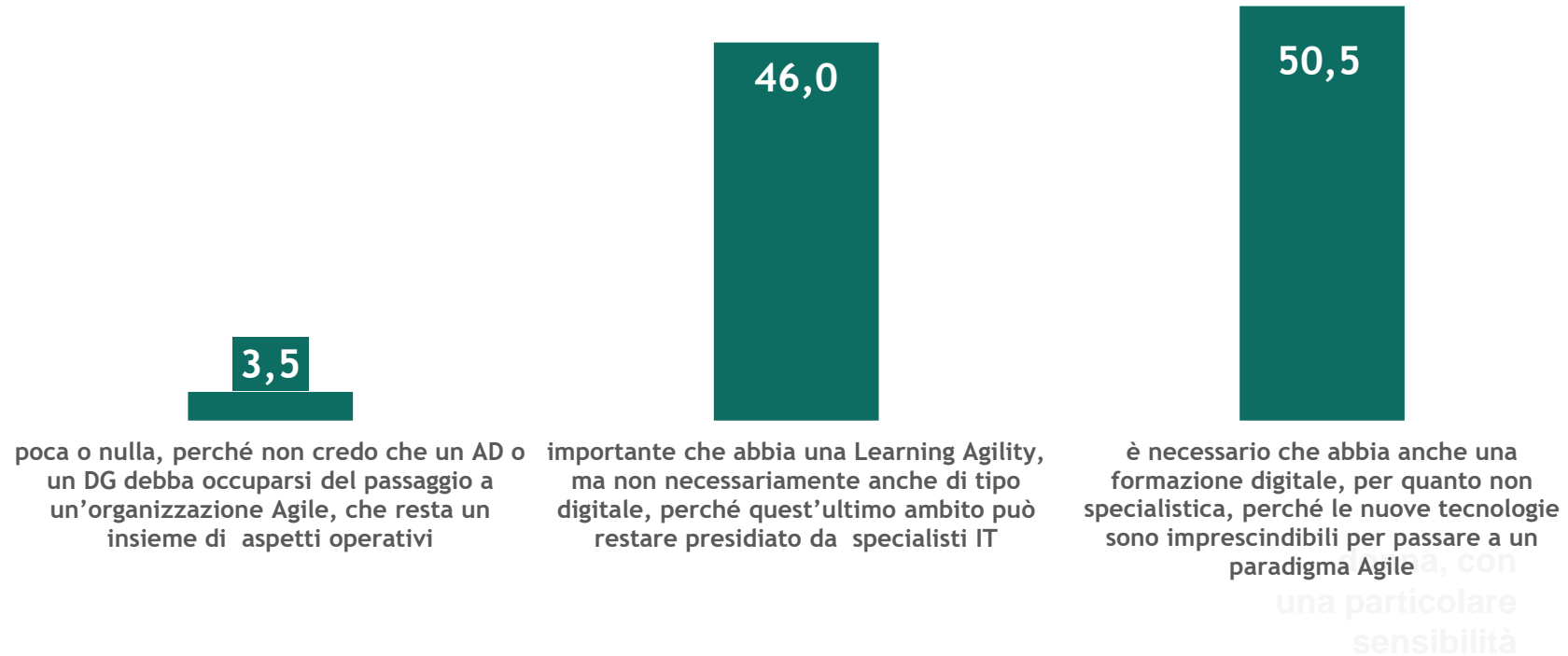


Vorremmo sapere quanto conosci dei principali concetti del Manifesto Agile (nato per IT ma poi esteso come paradigma manageriale), che qui riportiamo: Product Owner, Team, Scrum Master, Backlog, Scope, Planning, Visualize Work, Daily Stand-Up, Sprint review, Sprint retro, Start Again.



*Riguardo alla conoscenza dei principali concetti del Manifesto Agile, il 52% degli intervistati dichiara di conoscerne da 1 a 5, mentre il 18,1% afferma di conoscere tutti gli 11 punti. Il 29,2% non ne conosce nessuno.*

## “ Quanto una Regina deve conoscere i principi Agile? Quanta Learning Agility deve avere?

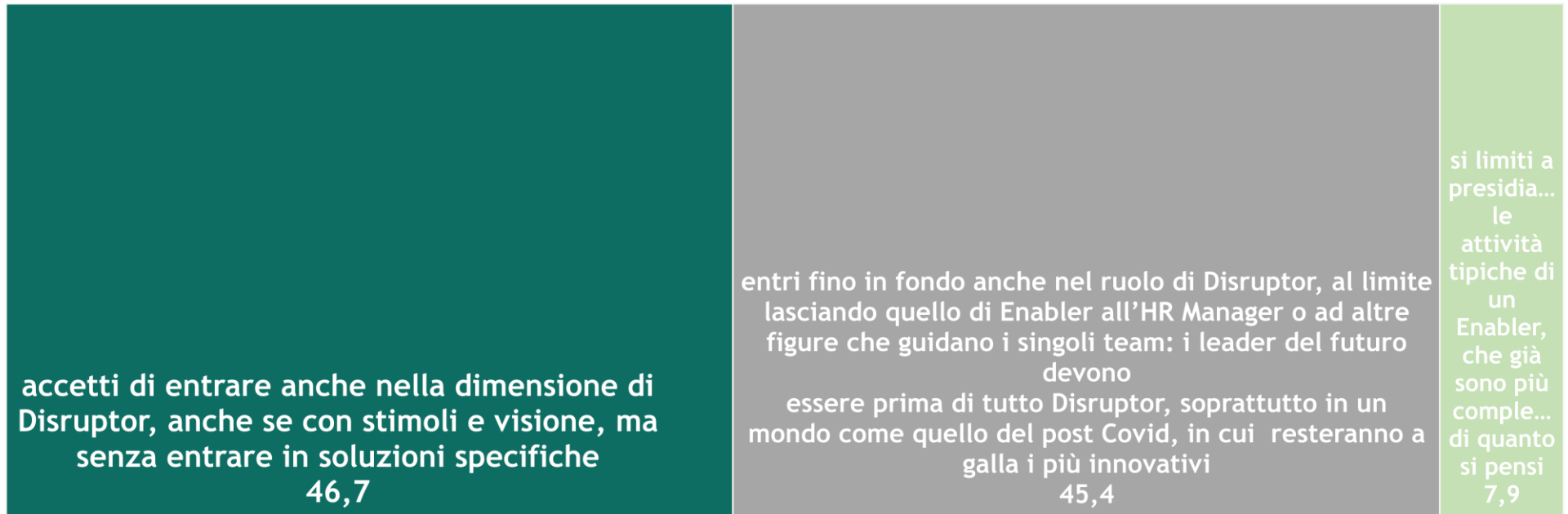


*La maggioranza dei rispondenti (50,5%) ritiene che per una figura di vertice, come la Regina, sia necessario sviluppare competenze digitali per esprimere al meglio il paradigma Agile. Tuttavia, il 46,0% ritiene sufficiente che sviluppi una Learning Agility, non necessariamente digitale.*



**Secondo Simon Hayward, l'autore di *The Agile Leader*, un manager di vertice (per noi, la Regina) deve essere sia "Enabler" che "Disruptor": il primo deve essere il grande conoscitore dei processi, mentre il Disruptor il sovvertitore di essi per trovare prodotti innovativi; il primo deve delegare e dare fiducia ai collaboratori, mentre il secondo deve infrangere modalità di pensiero e portare una discontinuità radicale; e ancora, alimentare empatia e fiducia è l'attività naturale dell'Enabler, mentre per l'altra figura è il mettere in discussione lo status quo, così come per l'Enabler è importante l'empowering, mentre per il Disruptor lo è creare nuovi "ways of thinking" nell'azienda.**

**A tuo avviso è preferibile che la Regina, che ha accettato i principi di fondo Agile:**



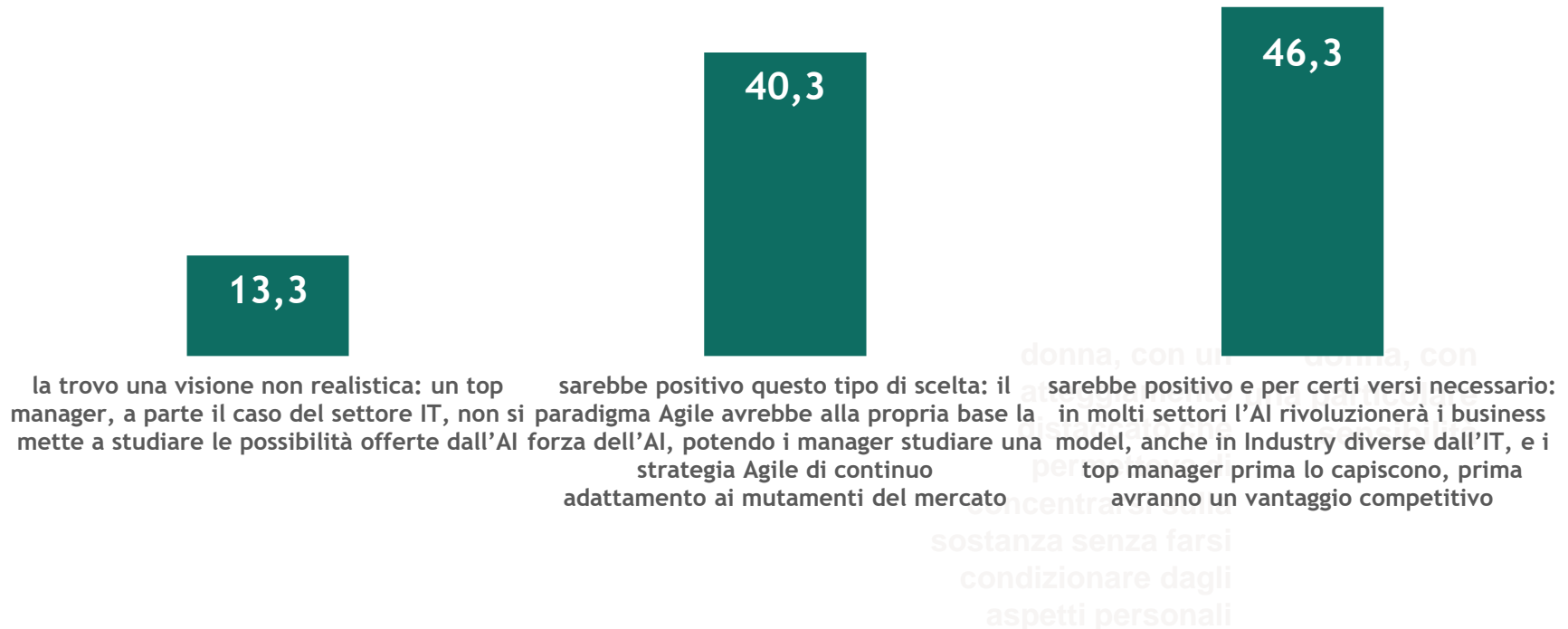
**Per la maggioranza (46,7%) dei rispondenti, è importante che una figura apicale come la Regina sia in grado di attivare temporaneamente una modalità di pensiero divergente (Disruptor) per favorire l'emersione di soluzioni non convenzionali.**





**Una Regina Agile per alcuni non può restare estranea al dibattito sull'Intelligenza Artificiale (AI). Fra i molti aspetti legati all'AI, vi è la posizione di chi sostiene che da un utilizzo dei Big Data sempre più basato su quest'ultima si possano avere tante decisioni ordinarie assunte dalle macchine, mentre i manager potrebbero concentrarsi su quelle più strategiche e controverse.**

**Cosa ne pensi di un AD o DG che si apra all'AI per usare questi applicativi come “macchine predittive”, per concentrarsi meglio sulle decisioni strategiche per creare Valore?**

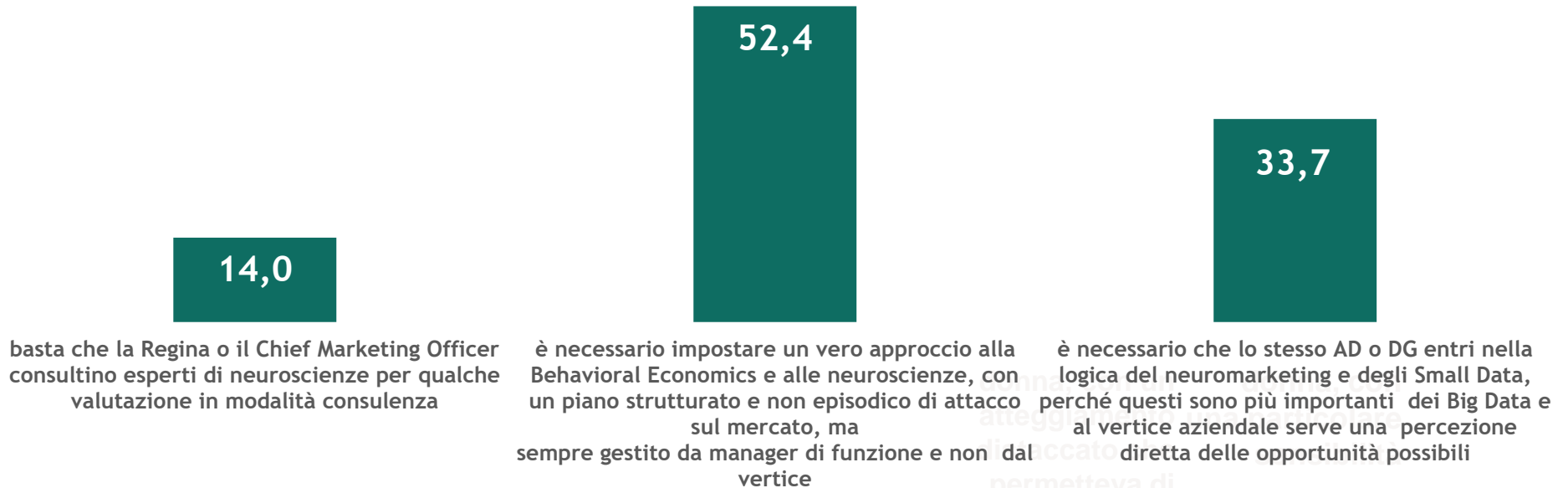


***Il 46,3% dei rispondenti ritiene necessario che i processi decisionali dei vertici vengano supportati da conoscenze e metodologie IT proprie dei Big Data, in modo da automatizzare le fasi di elaborazione e sviluppare un vantaggio competitivo.***



*Martin Lindstrom e altri sostengono che, oltre che ai Big Data e all'AI, un manager avveduto debba studiare anche gli Small Data provenienti da pochi e importanti clienti, fino a fare del neuromarketing e dello studio delle percezioni del Valore anche in sede emotiva il centro di una strategia, soprattutto nelle vendite.*

**Quali competenze servono per individuare il Valore effettivo del mio cliente (purché importante e rappresentativo), e magari per creare il cosiddetto Valore condiviso? (cioè fatto proprio da una community di consumatori o clienti).**



***Il 52,4% degli intervistati ritiene necessario un approccio sistematico guidato da principi di neuromarketing e psicologia sociale all'interpretazione delle tendenze di mercato.***

***Allo stesso modo, il 33,7% considera importante conservare i tradizionali approcci Small Data alla elaborazione di conoscenza.***



**Torniamo a una visione Agile sul versante interno: da tempo sono criticati i silos organizzativi, e si sottolinea l'importanza di competenze digitali, soft skills e Knowledge Sharing.**

**Qual è la tua valutazione in proposito:**



***Il 72,1% degli intervistati condivide una concezione eclettica delle competenze, in cui hard e soft skills contribuiscono a favorire processi di dialogo, delega, empowerment.***



QUESTIONARIO

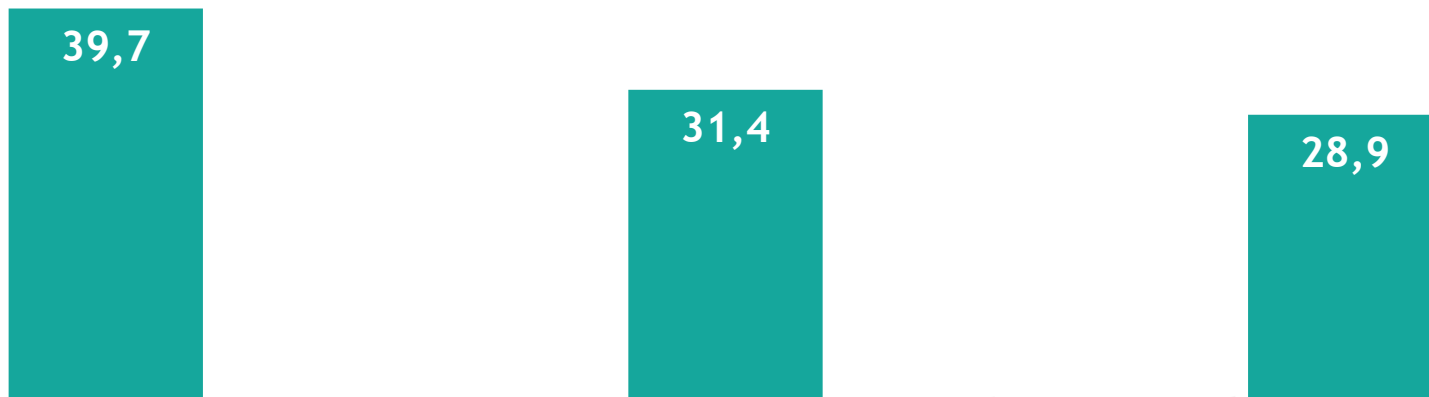
**QUESTIONARIO RE.  
CONDIVIDERE E MOLTIPLICARE  
IL VALORE, CON IL NETWORK  
E LA STRATEGIA**





*Secondo Simon Hayward, autore di The Agile Leader, vi sono 4 elementi alla base di quella che egli definisce una Connected Leadership, che di fatto è la premessa per una leadership che sia “anche” Agile (quest’ultima viene da Hayward considerata un passo ulteriore rispetto alla Connected Leadership). Il primo di questi è il “Purpose and Direction”, due elementi che devono essere molto chiari sia al personaggio di vertice (noi diremmo il Re) sia al gruppo manageriale (Regina, Torre, Alfiere).*

**Nelle aziende in cui avete lavorato o che avete conosciuto con informazioni abbastanza precise, avete notato che questo requisito è...**



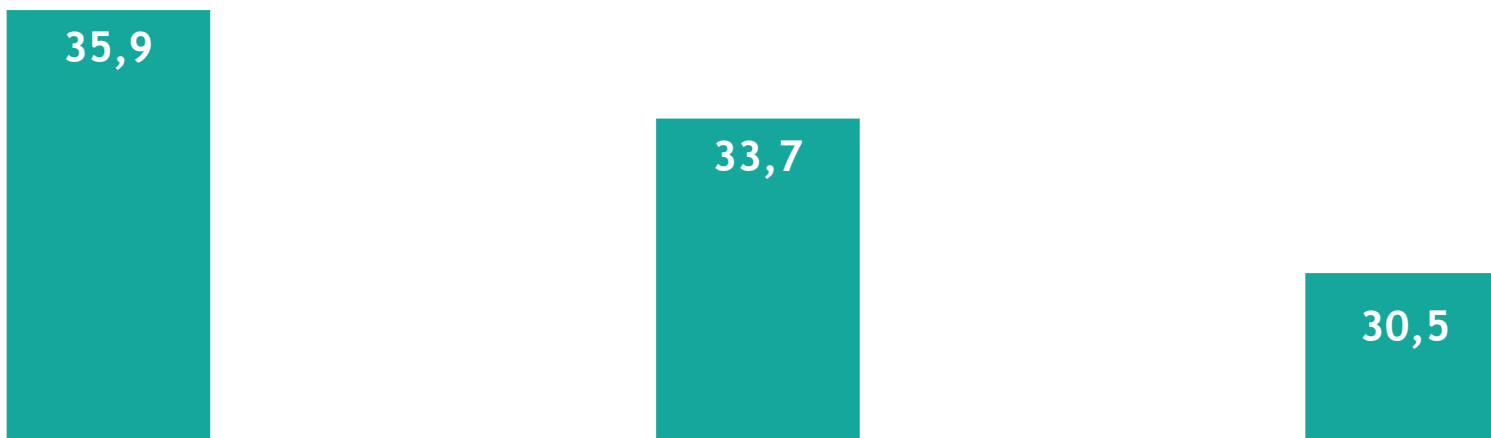
abbastanza frequente, in questi 2 decenni la dinamica molto raro, ma a motivo del fatto che gli intenti chiari molto raro, essendovi soprattutto aziende che vivono competitiva globale ha costretto i vertici delle aziende vi sono ma solo nella mente del Re, che non comunica day-by-day, oppure con una governance di fatto ad essere più aperti alla comunicazione, e a volte alla il “Purpose and Direction” da lui deciso e perseguito talmente frammentata da rendere impossibile una stessa condivisione preventiva, delle strategie coi propri manager e anche collaboratori conoscenza di intenti strategici chiari per i collaboratori, e per gli stessi manager

**La maggioranza dei rispondenti (39,7%) ritiene che un modello manageriale Agile fondato su «Purpose and Direction» sia abbastanza frequente. Il 31,4% lo considera molto raro, per motivi di mancata comunicazione degli obiettivi.**



*Il secondo pillar è costituito dalla “Authenticity”, che si esprime ad esempio nella capacità di un “Re” di costruire con collaboratori e interlocutori esterni rapporti di fiducia e relazioni trasparenti, facendo networking nel senso più apprezzato del termine.*

**Questi atteggiamenti, per l’esperienza vostra personale o per la vostra conoscenza di altre imprese, li registrate in modo...**



abbastanza frequente: c'è una cultura della credibilità d'impresa più diffusa di quanto si creda, gli imprenditori che si battono nella crisi attuale sono animati da sentimenti positivi e non solo da un (legittimo) calcolo di utilità per la propria azienda

non infrequente: le due crisi (2008 e 2020) hanno creato un obbligo di assumere atteggiamenti corretti e di networking per convenienza, oggi ogni azienda è sottoposta a un giudizio sociale che la premia o la punisce in base alla credibilità del suo vertice

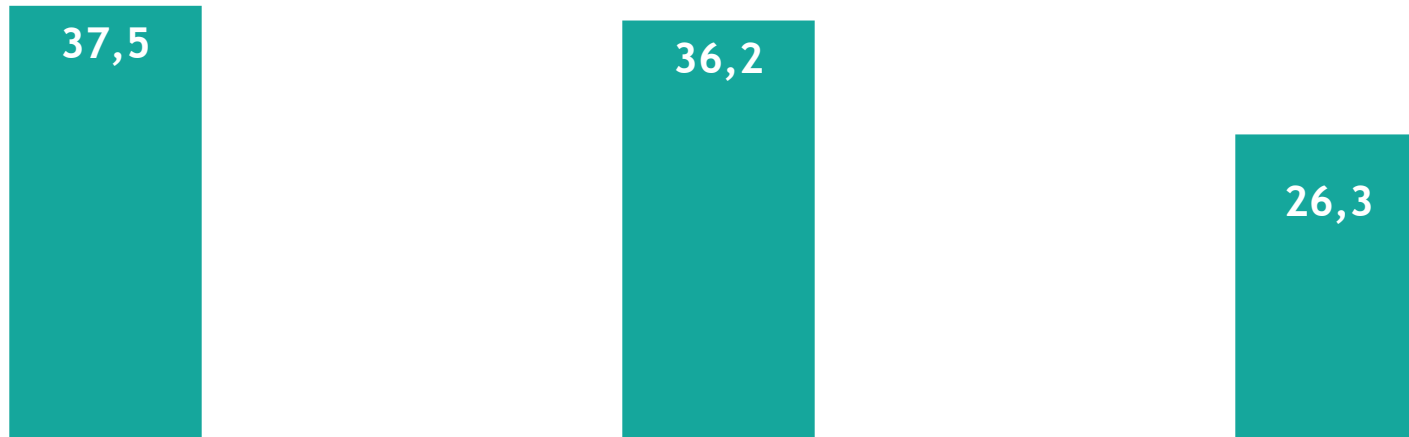
quasi inesistente, in quanto vediamo quasi sempre nelle figure apicali atteggiamenti cinici e a privi di credibilità, e non interessati a creare un networking fatto di relazioni autentiche

*In merito al requisito di «Authenticity», il 35,9% degli intervistati lo ritiene una caratteristica abbastanza frequente, grazie alla cultura della credibilità d'impresa. Per il 33,7% le ragioni della sua relativa diffusione sono determinate dai vincoli di trasparenza e correttezza imposti alle imprese dopo un momento di crisi finanziaria.*

“

***Il terzo elemento della Connected Leadership è un sistema di “Devolved Decision Making”, con delega e distribuzione delle responsabilità, e con una condivisione delle decisioni strategiche con alcuni collaboratori.***

**Credete che questo sistema nel nostro Paese sia...**



una realtà di fatto dovuta non a intenti di leadership partecipativa, ma alla complessa articolazione delle organizzazioni di oggi: quel sistema è “Devolved” non per scelta, ma per dinamiche che producono frammentazione nel processo decisionale

un traguardo cercato (e non di rado già implementato) da un buon numero di imprese e organizzazioni

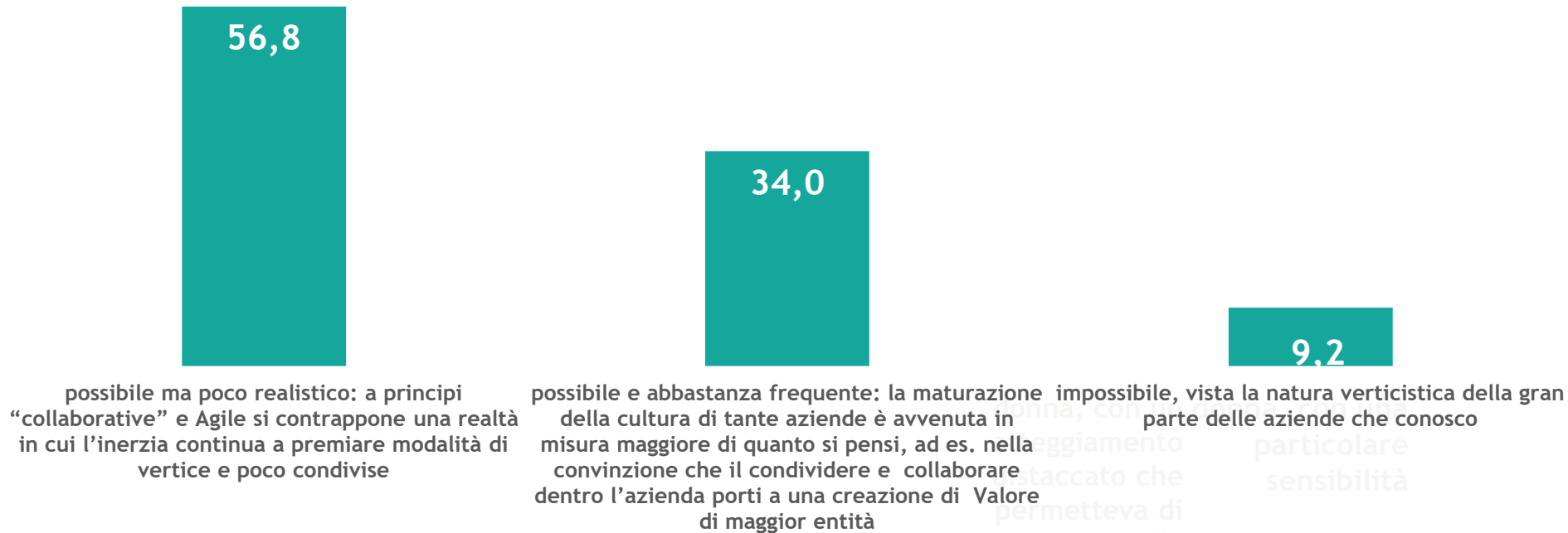
una sorta di utopia, per evidenti motivi

***Il 37,5% degli intervistati considera il sistema di «Devolved Decision Making» non frutto deliberato di uno stile partecipativo di leadership, bensì il risultato delle complesse strutture organizzative odierne. Tuttavia, mentre il 36,2% la ritiene una realtà già presente in numerose organizzazioni, il 26,3% lo ritiene un obiettivo irraggiungibile.***



L'ultimo elemento è un “Collaborative Achievement” che si esprime ad esempio nel networking, nel Teamwork e nella Sharing Knowledge.

Sono tutte componenti che portano a una forte cultura Agile, ma qui la domanda è se questo sistema a vostro avviso sia...



**Nel 56,8% dei casi, gli intervistati considerano il «Collaborative Achievement» come un elemento possibile, ma poco realistico. Invece, il 34,0% la considera una pratica non solo possibile, ma anche frequente. Infine, solo il 9,2% degli intervistati la giudica impossibile.**





*Passiamo ora a porvi la domanda sulle 8 transizioni attorno a cui gli olandesi Pim De Morree e Joost Minnaar hanno costruito il loro manifesto di Corporate rebels, una serie di posizioni che hanno scosso il dibattito sui modelli aziendali nel mondo anglosassone, che vogliamo riportare, grazie al vostro giudizio, al contesto delle imprese italiane e se volete di aziende straniere che conoscete.*

Si tratta di 8 antinomie, e vi chiediamo se, nel complesso delle aziende da voi conosciute anche indirettamente, e per il giudizio che vi siete fatto sul panorama delle aziende italiane, trovate o meno in esse un cambiamento (barrare le voci in cui vedete un'evoluzione)...



*Domanda a risposta multipla*

*Delle 8 antinomie possibili secondo il manifesto di Corporate rebels, la scelta più selezionata dai rispondenti è stata «Directive leadership vs. Supportive leadership» (42,5%), seguita da «Hierarchical pyramid vs. Network of teams» (40,0%).*

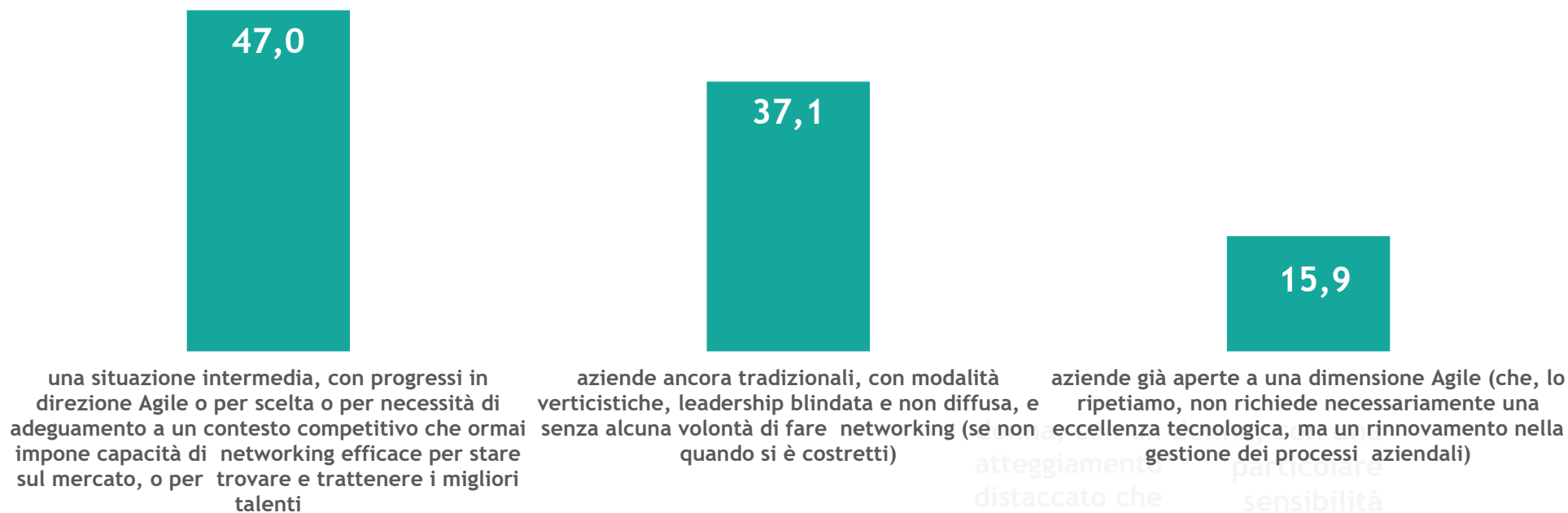
“ Alcune affermazioni di De Morree e Minnaar rendono chiaro il perché della “ribellione”, e vi chiediamo quanto condividete da 1 (nulla) a 5 (moltissimo) queste loro affermazioni...



***Gli intervistati hanno riportato un grado di accordo superiore alla media (2,5) in relazione alle affermazioni proposte.***

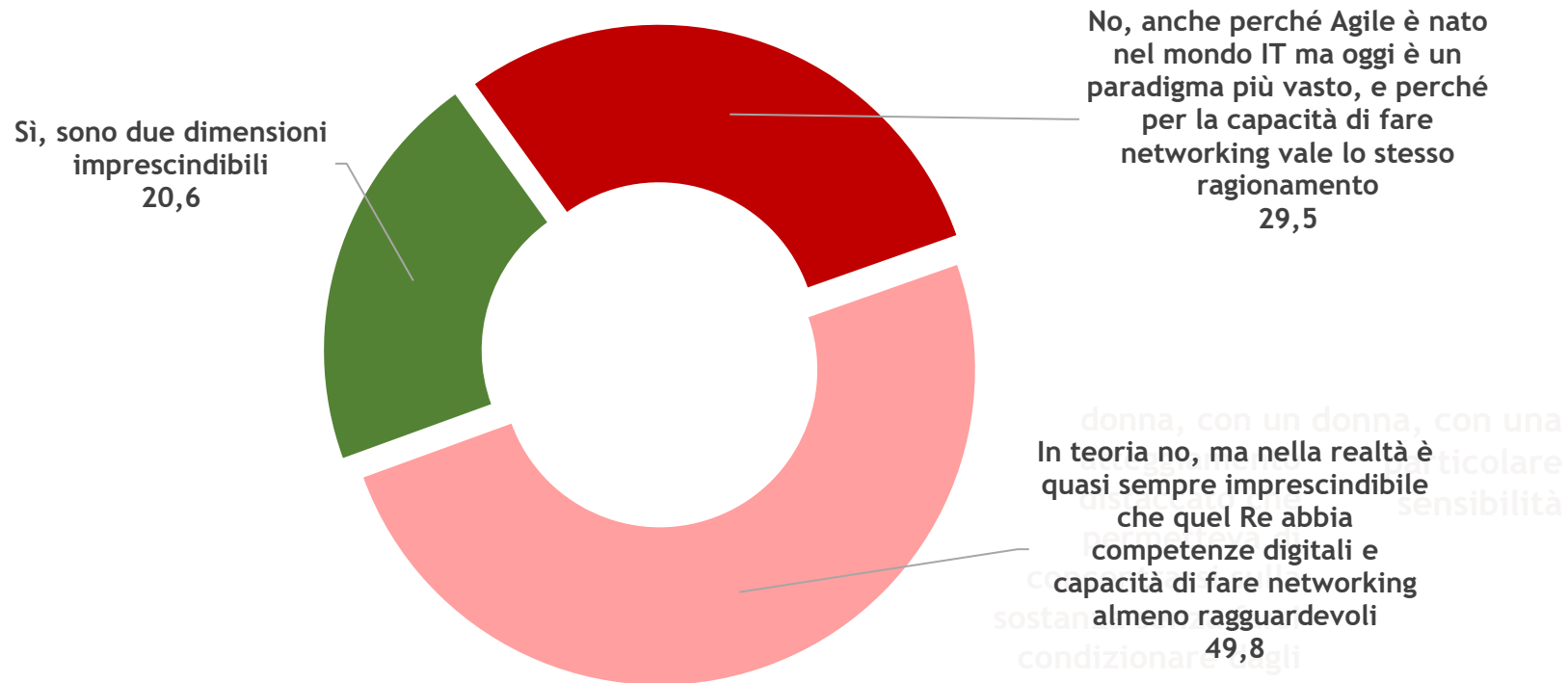
“

Se tutto quel che abbiamo citato e vi abbiamo sottoposto è ciò che configura il paradigma Agile, nel complesso di aziende che avete conosciuto nella vostra carriera e in particolare in questi ultimissimi anni, credete che il panorama italiano sia fatto prevalentemente da...



***Riguardo allo scenario organizzativo italiano rispetto al paradigma Agile, il 47,0% dei rispondenti ritiene che si trovi in una situazione intermedia. Il 37,1% riporta una esperienza con aziende tradizionali e verticistiche, mal coniugate con le caratteristiche Agile. Il 15,9%, infine, considera tale paradigma una realtà già attuale in diversi contesti italiani.***

“ **Ragionando ora in termini non di quel che vedete come diffuso, ma di quel che ritenete sia necessario: pensate che un RE, nel senso da noi attribuito con la metafora, debba in qualche modo essere digitale per essere Agile e creare networking?** ”



***La maggior parte dei rispondenti (49,8%) non considera le competenze digitali necessarie allo sviluppo Agile, sebbene esse facciano spesso la differenza in termini di innovazione e networking.***

“

## Si parla spesso di e-Leadership. Credete che la figura di vertice di un'azienda Agile debba essere:

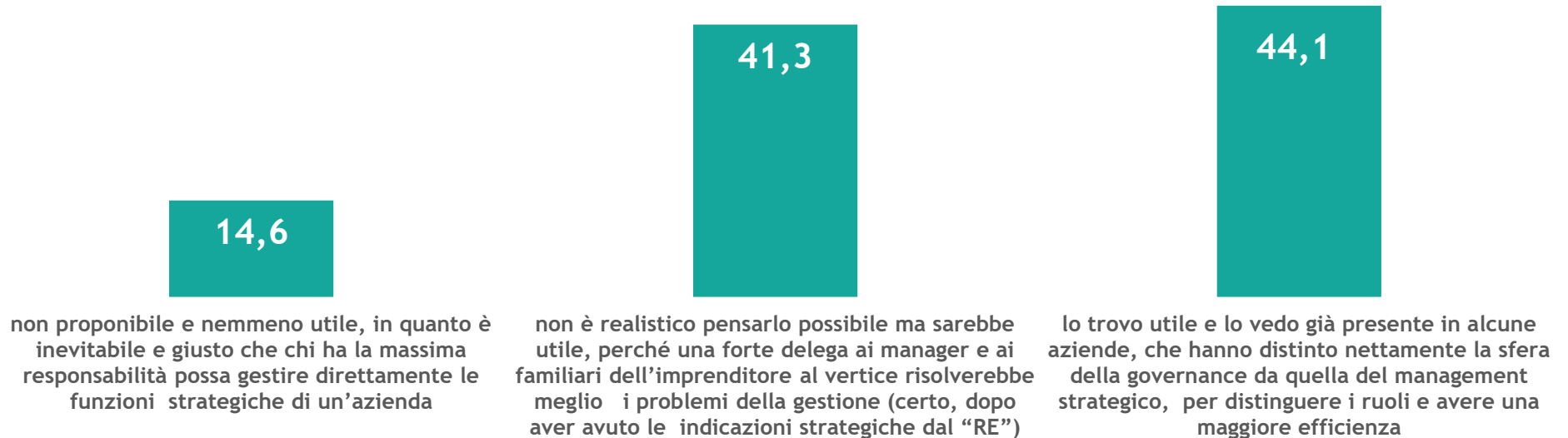


*Riguardo al vertice di una azienda Agile, il 56,2% degli intervistati ritiene che la leadership dovrebbe essere dotata di competenze generali, pur senza trascurare un nucleo duro di cognizione metodologica Agile.*



*Il Re sulla scacchiera può compiere solo un passo alla volta, ma il suo valore è decisivo, come a dire che non ha potere operativo ma custodisce l'autorità da cui dipende un'organizzazione.*

**A vostro giudizio, un cambio di paradigma di questo tipo, per cui l'imprenditore o un CdA non dovrebbero avere poteri operativi (nemmeno quelli top), è:**



*Il 44,1% degli intervistati ritiene utile un cambio di paradigma volto a depotenziare i vertici di capacità operativa. Tuttavia, il 41,3% lo ritiene uno scenario improbabile, ma auspicabile. Infine, il 14,6% lo considera non solo irrealizzabile, ma anche inutile.*



QUESTIONARIO

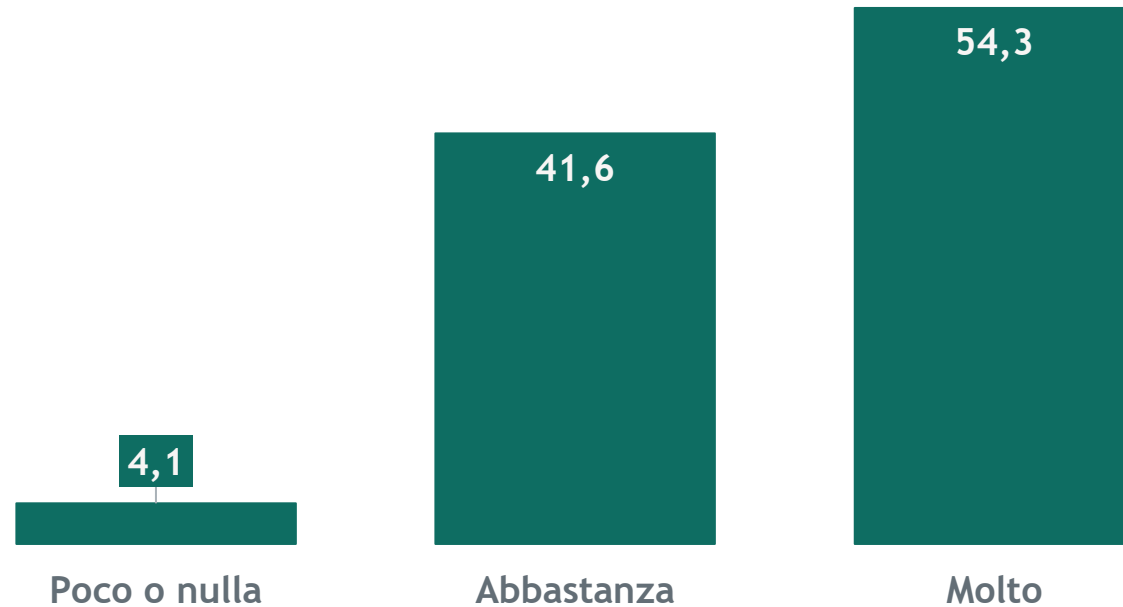
**QUESTIONARIO CAVALLO.  
UN PERCORSO COLLATERALE  
PER UTILIZZARE IL VALORE E  
SOSTENERE IL WELFARE  
MANAGEMENT**





***Il CAVALLO, nella metafora della “scacchiera del valore”, rappresenta una modalità creativa di fare management attraverso i tempi “lateralmente” al lavoro, con spazi di welfare che sono diritto del singolo manager ma anche il mezzo per recuperare forza e lucidità: ecco perché il Welfare aziendale deve essere qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma connesso a questa dimensione, “laterale” all’impegno lavorativo. Di qui la necessità di indagare attraverso poche domande come il Welfare Management possa essere una leva per produrre Valore, attraverso le competenze di un manager in grado di fare una mossa decisiva nel costruire un nuovo sistema di Welfare aziendale fondato su strumenti e obiettivi strategici che, oggi più che mai, richiedono di essere rivisti alla luce del post emergenza Covid-19.***

**Quanto sei d’accordo sull’idea che un Welfare manager, come un Cavallo sulla scacchiera, debba muoversi anche “lateralmente”, quindi in un’ottica di lungo periodo, nell’elaborare una strategia di Welfare aziendale?**







***Il CAVALLO, nella metafora della “scacchiera del valore”, rappresenta una modalità creativa di fare management attraverso i tempi “lateralmente” al lavoro, con spazi di welfare che sono diritto del singolo manager ma anche il mezzo per recuperare forza e lucidità: ecco perché il Welfare aziendale deve essere qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma connesso a questa dimensione, “laterale” all’impegno lavorativo. Di qui la necessità di indagare attraverso poche domande come il Welfare Management possa essere una leva per produrre Valore, attraverso le competenze di un manager in grado di fare una mossa decisiva nel costruire un nuovo sistema di Welfare aziendale fondato su strumenti e obiettivi strategici che, oggi più che mai, richiedono di essere rivisti alla luce del post emergenza Covid-19.***

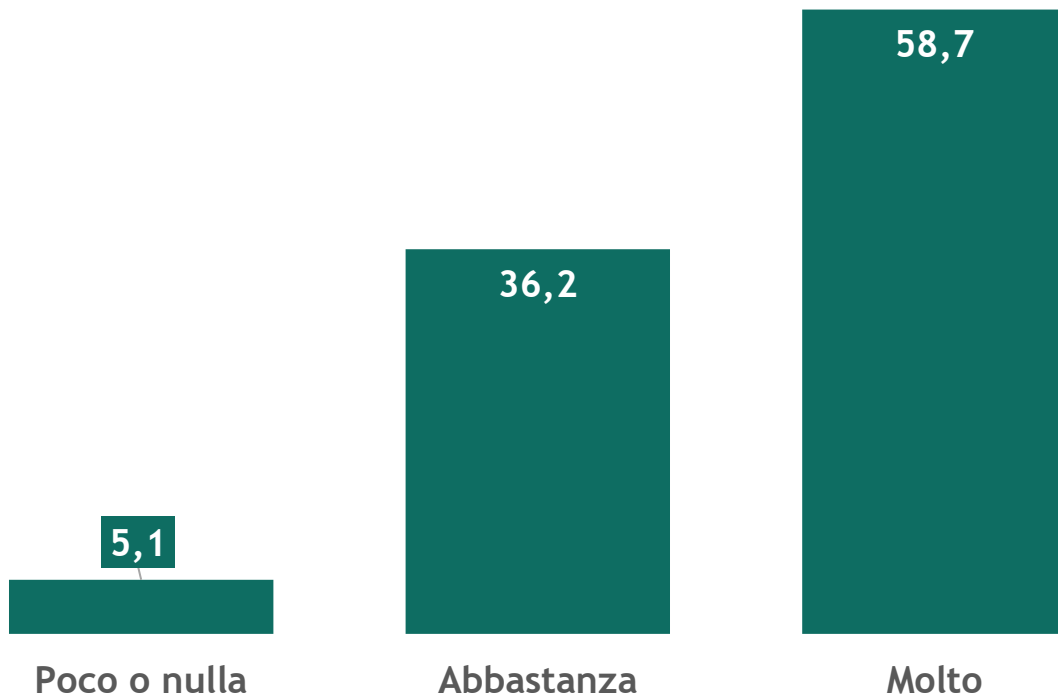
**Quanto sei d’accordo sull’idea che un Welfare manager, come un Cavallo sulla scacchiera, debba muoversi anche “lateralmente”, quindi in un’ottica di lungo periodo, nell’elaborare una strategia di Welfare aziendale?**

***La maggioranza degli intervistati (54,3%) concorda che nell’elaborazione di una strategia di welfare aziendale sia necessaria una visione di lungo periodo.***

una particolare  
sensibilità



***Pensando a un Welfare manager che, come il Cavallo, dà il meglio quando è in mezzo alla scacchiera, quanto sei d'accordo sul fatto che debba mettere in atto azioni centrali per l'effettivo benessere di tutti i lavoratori e non solo a supporto delle strategie dei responsabili delle Risorse Umane?***

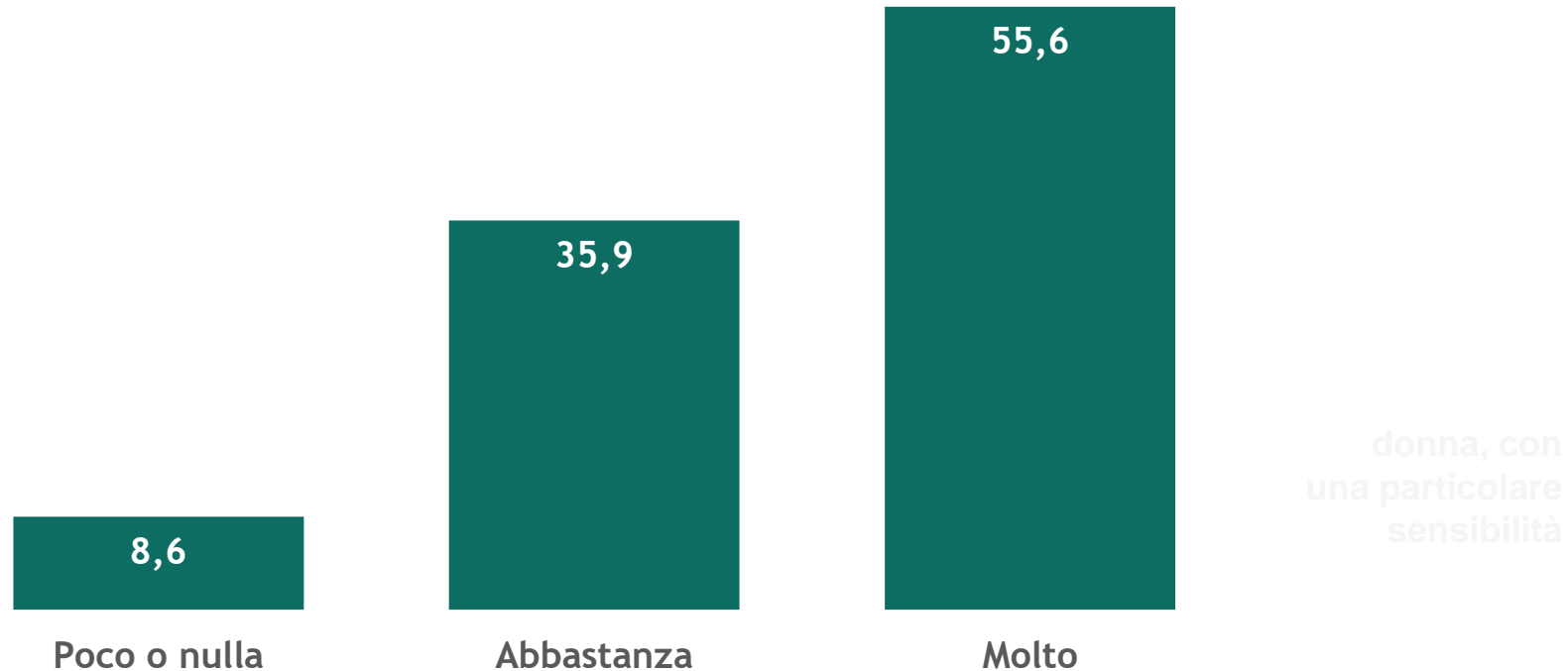


donna, con  
una particolare  
sensibilità

***Il 58,7 dei rispondenti è concorde sul fatto che un Welfare manager creativo massimizzi la sua utilità se in posizione centrale rispetto ai processi organizzativi, non solo a supporto delle strategie adottate dai responsabili delle Risorse Umane.***



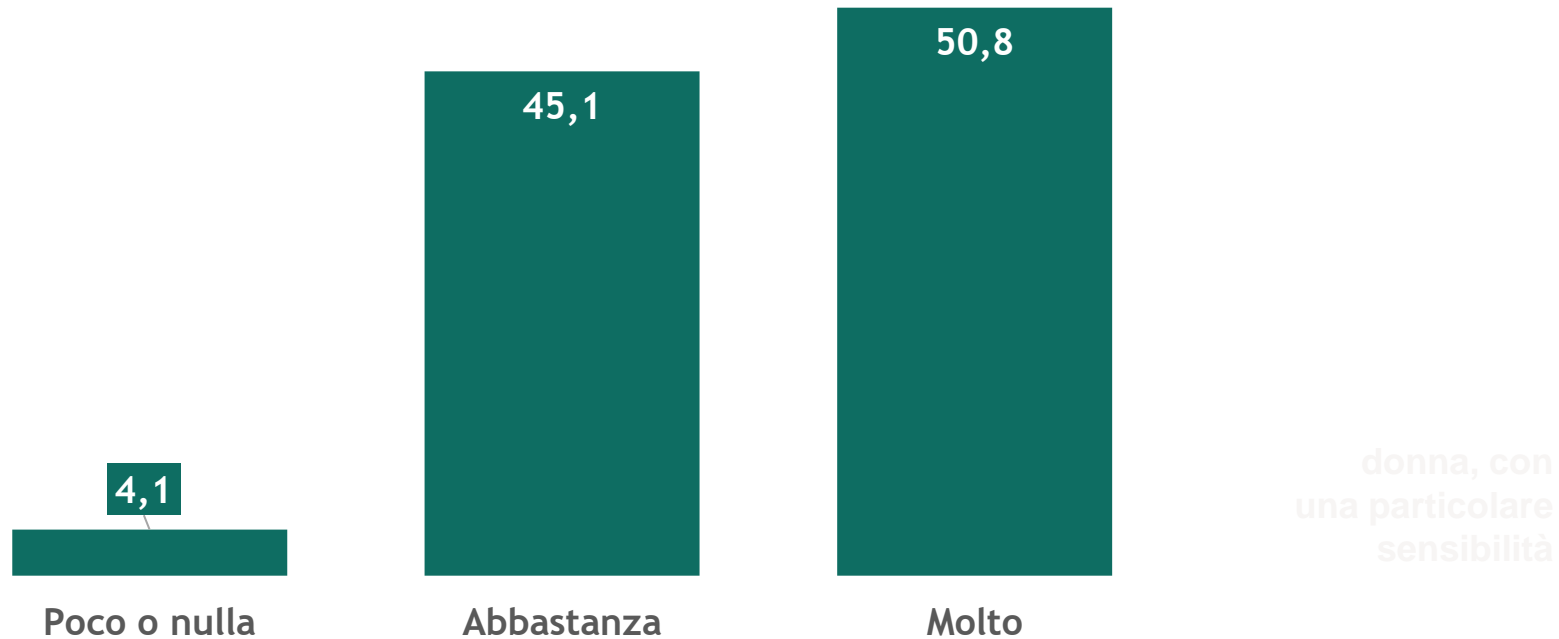
***Il Cavallo sulla scacchiera sa raggiungere risultati anche con mosse non convenzionali. In questo momento di emergenza sanitaria che sta trasformando il lavoro manageriale, quanto ritieni importante incentivare o prolungare lo Smart Working come strumento di Welfare Management a supporto sia delle attività aziendali che dell'equilibrio tra lavoro e famiglia?***



***Per il 55,6% degli intervistati risulta molto importante sviluppare e incentivare soluzioni basate su Smart Working come strumento di Welfare Management.***



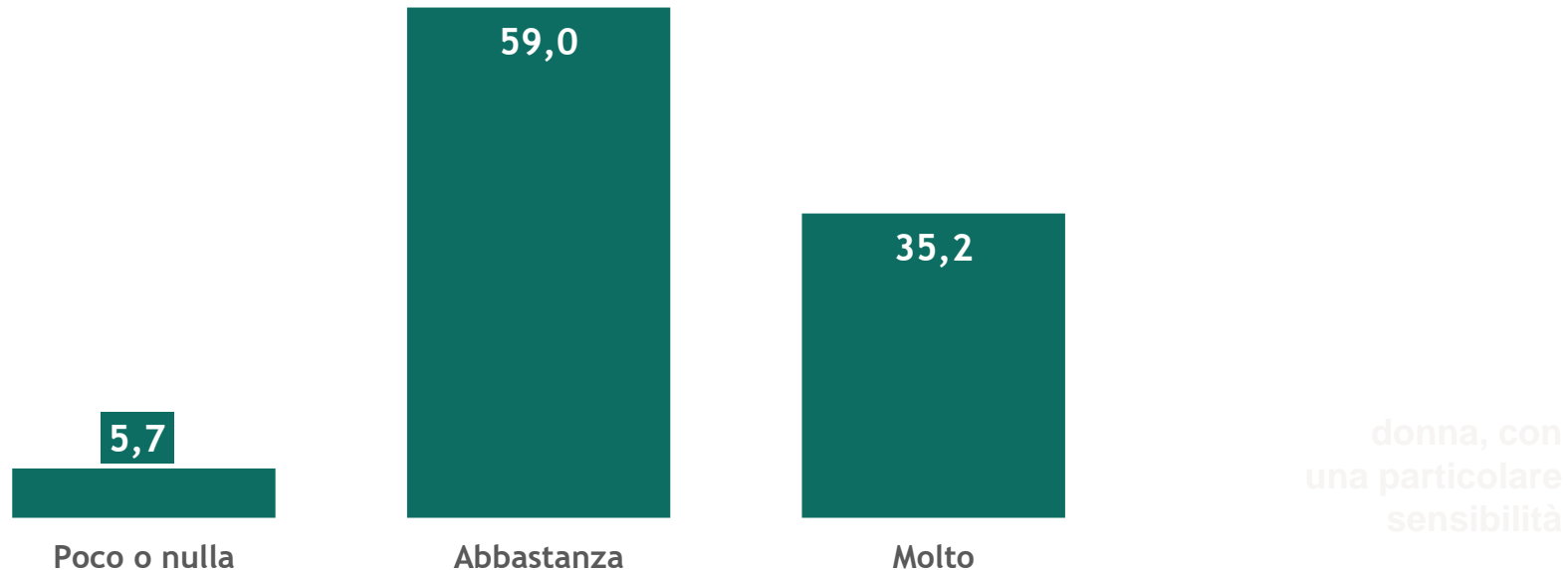
**La mossa del Cavallo viene definita, in senso figurato, come un'iniziativa abile e inattesa che permette di uscire da una situazione critica. In questa nuova fase dell'emergenza sanitaria in cui si affaccia la consapevolezza della crisi economica, quanto ritieni che una politica di Welfare Management calata sui reali fabbisogni dell'azienda possa contribuire a sviluppare una resilienza sul medio-lungo termine?**



*In relazione alla domanda se una politica di Welfare Management possa contribuire a rafforzare l'azienda nel medio-lungo periodo, la maggior parte degli intervistati (50,8%) si dichiara molto d'accordo.*



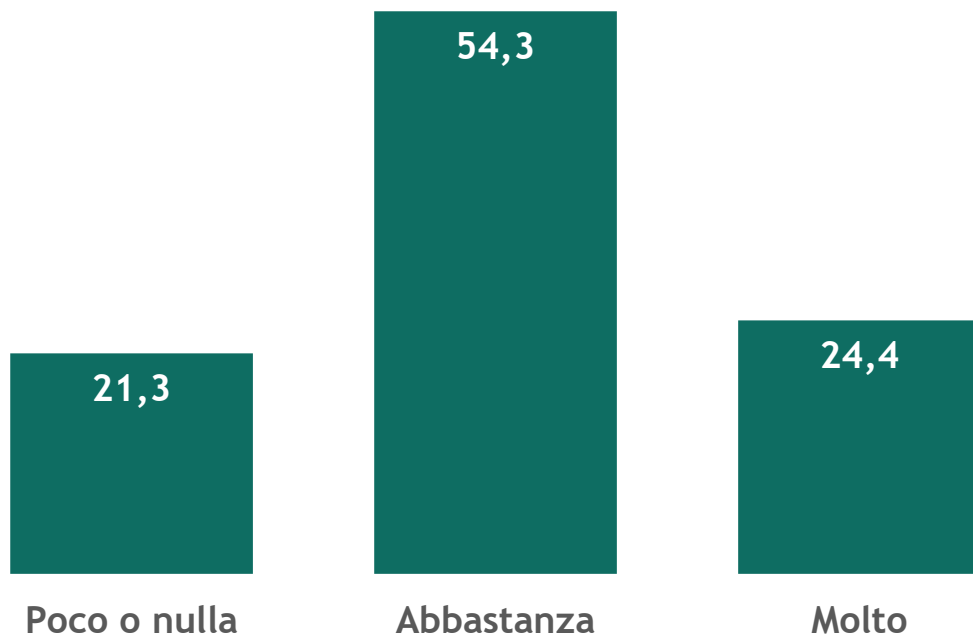
**Il Cavallo esprime il meglio di sé nelle posizioni in cui è circondato da molti pezzi, mentre la sua efficacia diminuisce notevolmente nelle posizioni più isolate. Quanto ritieni che questo modello possa essere adattabile al lavoro di un Welfare manager nell'adozione di meccanismi di gestione delle criticità?**



*Il 59,0% dei rispondenti si dichiara abbastanza d'accordo sui benefici, nella gestione di criticità, derivanti dall'adozione di un Welfare Management orientato alla relazione tra le varie posizioni della realtà professionale.*



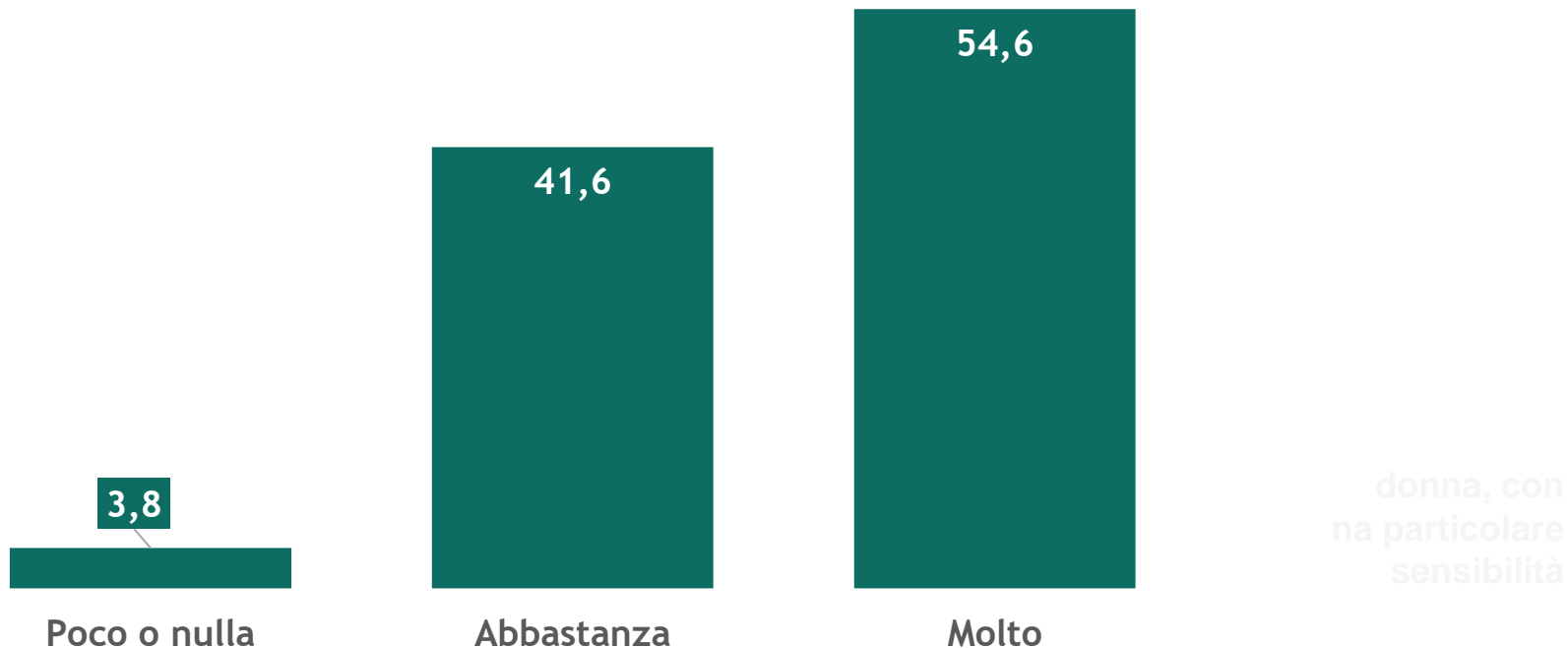
Negli scacchi l'inchiodatura è una mossa che obbliga l'avversario a non muovere un determinato pezzo per evitare la cattura di un altro. Il pezzo bloccato si dice "inchiodato". Nella tua azienda ti è capitato di sperimentare una situazione di immobilità per quanto riguarda l'avvio di nuove politiche di Welfare anche supportate dal digitale?



*La maggioranza assoluta dei rispondenti (54,3%) ritiene di aver sperimentato abbastanza frequentemente, in relazione alle politiche di Welfare, una situazione di immobilità dei processi, anche quando supportate dal digitale.*



La natura creativa del Cavallo si esprime al massimo nella mossa del salto. Ritieni che un Welfare manager debba avere il medesimo slancio nel supportare la ripresa economica con una forte spinta verso riforme e innovazioni anche sperimentali, programmi personalizzati e finalizzati a coprire tutta la nuova gamma di esigenze che nasceranno nei lavoratori?



*Relativamente al quesito se un Welfare manager debba avere uno slancio creativo verso l'adozione di processi aziendali innovativi, la maggioranza assoluta degli intervistati (54,6%) si dichiara molto d'accordo.*

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E FOCUS SU ALCUNI HIGHLIGHTS

**La ricerca ha evidenziato quanto il lavoro Agile stia trasformando le imprese ed entrando a far parte di processi aziendali modificandone struttura, cultura e «modo di vivere il lavoro».**


**Dalle 4 Survey è emerso un quadro articolato, eppure ben definito su cosa significhi ad oggi essere un «lavoratore Agile», anche in seguito all'emergenza Coronavirus, e su quali competenze, politiche e strumenti sia necessario puntare per far sì che i manager del futuro possano lavorare al meglio sfruttando tutto ciò che di positivo le nuove tecnologie possono fornire.**

**A fronte dei dati emersi e dei risultati ottenuti, riportiamo alcuni spunti di riflessione che potranno contribuire alla fase di modellizzazione.**



## Macrotema 1 - Andare all'attacco per creare nuovo Valore: Torre e Alfiere per la messa in atto di una strategia aziendale e/o manageriale.

Punto focale della prima Survey è relativo alle caratteristiche professionali e alle competenze del Temporary manager. Ci si è interrogati sulla adattabilità di questa figura a una filosofia e un modello organizzativo fondati su Agility. Al quesito il 48,6% degli intervistati si è dichiarato abbastanza d'accordo dato il panorama aziendale in continua evoluzione. Ne emerge come centrali siano competenze trasversali di flessibilità e adattabilità, competenze che appartengono tipicamente a Temporary manager ma anche a Agile manager. Caratteristica che è stata sottolineata e confermata anche in seguito, quando il 37,1% dei partecipanti si è detto concorde sul fatto che il Temporary altro non sia che un «anticipatore» della dimensione di Agile Management. Tali figure non sono quindi «simili» o «complementari» ma una l'evoluzione dell'altra. Gli attuali Temporary manager dovranno quindi compiere uno sforzo verso tale crescita per restare competitivi in un mondo sempre più Smart e innovativo. Una trasformazione verso l'innovazione percepita anche dagli intervistati con un 83,5% del campione che ha ritenuto che l'apertura all'innovazione e lo sviluppo di competenze digitali siano caratteristiche insostituibili per il manager del futuro.




**Se ne deduce come sia insito nel ruolo di un Temporary manager quello di garantire (e possibilmente accelerare) il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tanto quanto quello di sviluppare percorsi e processi di cambiamento che aiutino l'azienda ad adattarsi e a reagire più velocemente e agilmente ai mutamenti del mercato e dello scenario portati dalla digital transformation ma anche dall'attuale rivoluzione del modo di lavorare. In questo senso, sarà strategico per i Temporary manager dotarsi di una “cassetta degli attrezzi” piena di strumenti, tecnologie e approcci innovativi in termini di Digital Workplace, Smart Working e approcci Agile.**

**Non si possono trarre le stesse conclusioni invece per la figura del Fractional manager; questa particolare declinazione del Temporary management, da considerarsi come una quarta via accanto alla dirigenza tradizionale, al Temporary e alla consulenza, è considerata dal 47,6 % dei rispondenti non sufficientemente focalizzata per garantire efficacemente obiettivi di medio lungo periodo.**

**Macrotema 2 - Creare Valore con le competenze e la flessibilità del manager e dei suoi collaboratori: la Regina che apre una strada e la insegna ai Pedoni.**

**Elemento importante di riflessione emerso dalla seconda Survey è relativo alla poca percentuale di distanziamento (meno del 2%) della risposta inerente la necessità di affiancare soft skills trasversali a competenze verticali: infatti, nonostante la maggioranza (49,5%) ritenga che la preminenza spetti comunque a competenze di natura specifica, il 47,6% ritiene le soft skills trasversali un elemento strategico, soprattutto nelle fasi di gestione di situazioni di crisi.**

**Una spaccatura di opinioni che evidenzia come le competenze, più che a risposte generiche, siano da legare a una concezione più «olistica», in cui non esistono specifiche situazioni ma problematiche da risolvere ogni volta in modo diverso. Tale diversità riporta all'attenzione l'importanza della flessibilità, una competenza capace di adattarsi ai diversi bisogni, e della Knowledge Sharing necessaria per diffonderle.**



Anche in merito al ruolo del «manager Regina», l'analisi ha rilevato due linee di tendenza tra loro vicine: il 50,5% pensa siano necessarie competenze digitali, mentre per il 46% è sufficiente essa sviluppi una Learning Agility, non necessariamente digitale.

Competenze hard VS spiccata flessibilità e una buona predisposizione al cambiamento? Non necessariamente. La velocità della digital transformation e l'attuale situazione di rilancio e uscita dall'emergenza costringe le aziende e i manager ad abbandonare la rassicurante via della pianificazione dettagliata e di medio lungo periodo per sviluppare nuove forme di apprendimento organizzativo. Uno scenario in cui diviene centrale una visione sinergica delle competenze e in cui appare strategico combinare la business agility, ovvero la capacità di imparare ad agire in modo flessibile ed adattabile, con un solido bagaglio di competenze anche digitali.

## Macrotema 3 - Condividere e moltiplicare il Valore, con il Network e la strategia decisa dal Re.

Riguardo alla terza Survey, meritano attenzione alcune riflessioni riferibili alla cosiddetta «Connected Leadership» e ai 4 elementi alla base di questo modello. È innanzitutto emerso un atteggiamento critico in relazione al «Collaborative Achievement», considerato dal 56,8% dei rispondenti un elemento poco realistico, seppur possibile in alcune realtà. Positive (35,9%) sono state invece le opinioni per quanto riguarda il paradigma Agile «Authenticity», in cui la figura al vertice costruisce un networking con i propri collaboratori basato su relazioni di fiducia e che viene avvertito come molto presente. Infine, analizzando le figure Agile al vertice, il 56,2% ritiene che la leadership dovrebbe essere dotata principalmente di competenze trasversali/generaliste (il 49% specifica che le competenze digitali non sono necessarie per Agile ma importanti per il networking) e il 44,1% ipotizza che sarebbe utile, in un'ottica di networking, aumentare lo scambio di informazioni e operazioni, depotenziando i vertici di capacità operativa. A tale visione fa seguito un 41,3% che ritiene quanto descritto improbabile, seppur auspicabile per il futuro.



## **Macrotema 4 - Un percorso collaterale per utilizzare il Valore e sostenere la produzione di nuove risorse: il Cavallo a supporto del Welfare Management.**

**La quarta ed ultima Survey ha fatto emergere dati molto positivi e ben distaccati in cui la maggioranza dei rispondenti (54,6%) ritiene che ogni operazione di innovazione e sviluppo dei processi aziendali legata alla crescita del Welfare aziendale sia positiva e da incentivare. Nello specifico, il 54,3% concorda che nell'elaborazione di una strategia di Welfare aziendale sia necessaria una visione di lungo periodo e il 58,7 % è d'accordo sul fatto che un Welfare management creativo non debba essere solo a supporto delle strategie dedicate alle risorse umane, ma debba avere una posizione centrale rispetto ai processi organizzativi per essere efficace.**

**I manager rispondenti hanno fatto emergere che per abbassare nel prossimo futuro la percentuale di immobilità dei processi (ad oggi, secondo la Survey 54,3%) le imprese del futuro dovranno quindi spingersi verso politiche di Welfare aziendale creative e personalizzate alle diverse esigenze manageriali.**

3

# LA RICERCA DESK

OTTOBRE-NOVEMBRE 2020



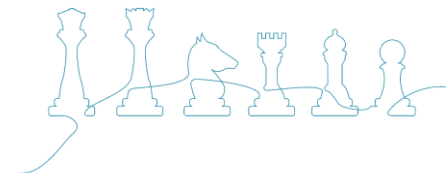


PRIMA INDAGINE DESK

# La creazione del Valore attraverso l'uso qualitativamente migliore dei tempi e degli spazi in cui si svolge oggi il lavoro manageriale Agile

Analisi delle competenze per la gestione del lavoro Agile  
e del welfare promossa da Fondirigenti





## 1. PREMESSA ALL'INDAGINE DESK

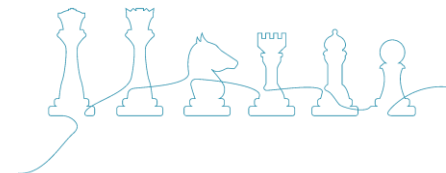
L'emergenza Covid-19 ha cambiato numerosi aspetti della vita privata e lavorativa in moltissimi Paesi, obbligando a distanze fisiche, bloccando attività e gravando fortemente sulla salute. Molte imprese si sono viste costrette a chiudere o a ristrutturare il ciclo produttivo facendo le proprie scelte, più o meno coraggiose.

Darwin teorizzava: "Non è la specie più forte a sopravvivere, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti". Mai come in questo periodo gli esseri umani possono avere l'occasione di dimostrare che un cambiamento rapido ed efficace è possibile, anche (e soprattutto) grazie al processo di digitalizzazione che ha coinvolto anche l'Italia, che ha ora l'opportunità di affermare la propria crescita permettendo a molte tipologie di lavoro di migliorare, e reimpostando varie attività in modalità a distanza.

Viviamo in un'epoca in cui continuiamo ad assistere alla nascita di tecnologie innovative digitali, come ad esempio i social media, i Big Data, dispositivi indossabili, le stampanti 3D ecc., che entrano nella nostra quotidianità e diventano spesso validi strumenti di supporto alle diverse attività sia lavorative che private. Questa trasformazione digitale ha cambiato il modo di vivere, gestire le aziende, lavorare, e ha coinvolto anche settori come il Welfare.

In circa 30 anni, molte delle attività considerate concrete e ben definite in luoghi e spazi di azione sono state "dematerializzate" e modificate. Il computer prima e gli smartphone successivamente sono entrati in modo forte in abitazioni e aziende, modificando processi operativi e di comunicazione fra le persone: basti pensare alla rivoluzione portata da internet nei primi anni '90.

A livello manageriale, oggi sarebbe impossibile pensare di tornare a lavorare senza il supporto di connessione e pc. Le tecnologie hanno infatti velocizzato molti dei processi lavorativi permettendo di ottenere calcoli, fare comunicazioni e realizzare progetti in modo altamente performante.



- Eppure, allo stesso tempo, forse a causa di un sistema di autoconservazione e di una percezione dell'etere spesso considerato come un non-luogo poco certo, molto del lavoro manageriale è ancora legato a modelli tradizionali che sono fortemente connessi a tempi e luoghi specifici: l'ufficio, il reparto di produzione, il magazzino e altri ancora.

- Un modello che però inizia a stare stretto ai manager, soprattutto ora che il mondo è stato colpito da una pandemia che ha stravolto, a volte in maniera radicale, il modo di relazionarsi e agire delle persone. Allo stesso tempo, si dice spesso che le criticità non sono altro che occasioni di crescita e sviluppo: è quindi giunto il momento di fare un ulteriore passo avanti e aprirsi alle novità che la digitalizzazione può portare al mondo del lavoro.

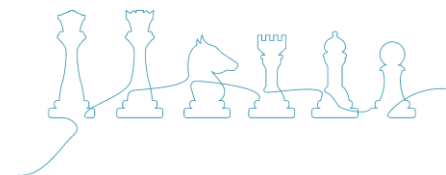
Se il pianeta è stato messo come in stand by, non significa che anche gli esseri umani debbano restare fermi, perché grazie alle nuove tecnologie un lavoro senza spazi e luoghi, flessibile, smart e Agile è possibile. I manager di oggi non possono tirarsi indietro proprio ora, ma devono accettare questa partita contro l'immobilismo, studiare i pezzi della nostra metaforica Scacchiera del Valore, che dà il nome al progetto Fondirigenti a supporto del quale è funzionale questa Indagine Desk, e progettare le mosse per vincere.

Ma il lavoro Agile può davvero essere la soluzione per salvare le imprese da questa crisi?

Quali opportunità di crescita è possibile realizzare a distanza?

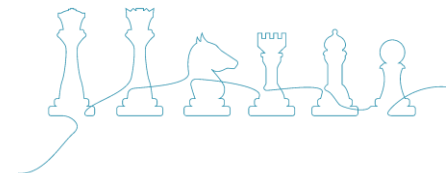
Con quali sicurezze economiche e sanitarie?

Con la duplice finalità di dare risposta a queste e altre domande sui diversi aspetti e fenomeni che hanno coinvolto i sistemi organizzativi, produttivi e sanitari, e di realizzare un'analisi dei contesti e dei fabbisogni oggi richiesti da manager e imprese su tali dinamiche, a supporto del progetto sono state realizzate quattro indagini desk sulle seguenti macro tematiche:



- - 
  - 
  - 
  -
- creazione di valore grazie ad una corretta gestione del tempo e dei luoghi in cui si svolge oggi il lavoro manageriale (dall'Agile al Temporary, dalle modalità digitali da remoto a quelle condotte a distanza in quanto Export Manager o Manager per l'internazionalizzazione);
  - Welfare Management, comprendendo in esso anche le soluzioni che hanno la finalità di restituire parte del valore alla comunità;
  - le competenze che un manager deve sviluppare per rispondere al meglio alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro, anche in un'ottica di employability;
  - la capacità di networking sia reale che on line, come una sorta di metacompetenza imprescindibile per i manager di oggi, per trovare risorse e anticipare problemi, individuando soluzioni a questi ultimi con uno sguardo ai diritti propri e dei collaboratori, e con l'attenzione costante alla crescita della propria azienda.

Questa prima indagine sarà dedicata all'approfondimento di quanto descritto al primo punto, e fornirà una panoramica della situazione in cui, ad oggi, in Italia e nel mondo si trova il lavoro Agile, dando spunti di riflessione che torneranno utili per la realizzazione del Modello previsto dal progetto.



## 2. INTRODUZIONE

Secondo la tesi riportata nel libro “Armi, acciaio e malattie”, dello studioso Jared Diamond, i principali acceleratori che nei millenni hanno spinto l’uomo a migliorarsi e a innovare non sono stati la giustizia e la pace ma, al contrario, conflitti bellici e malattie. È infatti nei momenti più critici che l’essere umano riscopre se stesso e i valori della propria comunità, e mette in atto processi rivoluzionari collettivi volti a superare, migliorandosi, il momento di crisi.

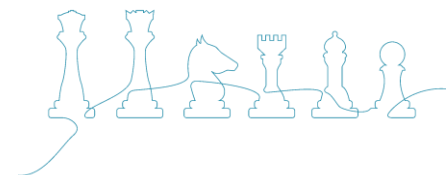
L’emergenza Coronavirus ha obbligato molte aziende a cambiare in poco tempo i propri asset e paradigmi lavorativi. Per non crollare le imprese sono state costrette a riorganizzarsi in fretta e a distanza, abbracciando modelli lavorativi che in Italia sono spesso ancora non visti in modo favorevole. I manager sono stati “portati fuori” dai loro uffici e relegati in non-luoghi digitali a loro spesso sconosciuti. Una situazione di emergenza che ha destabilizzato molte imprese.

Eppure è ormai dimostrato che, per compiere un buon lavoro, un manager non deve necessariamente essere connesso a un posto fisico definito, né avere tempi dettati da orari rigidi; anzi, la flessibilità nella realizzazione dei progetti porta spesso ad essere più motivati, compiere performance più rilevanti, ed avere meno stress.

Ma allora, per quali ragioni in Italia il lavoro Agile è spesso considerato un ostacolo?

Un lavoro svincolato da luoghi, controlli e orari può davvero portare un grande valore aggiunto alle imprese italiane?

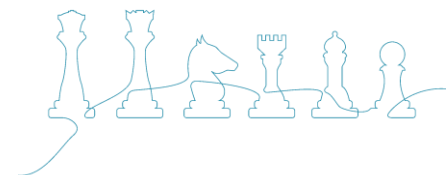
Come cambia il lavoro? E quali sono questi valori?



- Obiettivo di questa prima indagine desk è quello di fare chiarezza, in un quadro molto articolato come quello italiano, su quali siano i nuovi paradigmi lavorativi portati dalla trasformazione digitale, analizzando cosa significa oggi per un manager italiano lavorare in modo Agile, riorganizzando i propri tempi e spazi in non-luoghi e non-tempi digitali.

- Inoltre, l'indagine intende mettere in evidenza gli strumenti tecnologici disponibili a supporto dei manager che potranno essere utilizzati nel prossimo futuro per migliorare i processi lavorativi aziendali (sia di Temporary manager che di Export manager), rendendo il lavoro ancora più "smart" e in grado di portare valore alle imprese.

La digitalizzazione ha cambiato il modo di interagire con il mondo, ed è giunto il momento di far entrare nuovi processi nel mondo del lavoro manageriale, poiché è soprattutto in questo momento di grande crisi che l'Italia ha bisogno di una classe manageriale coraggiosa che non si tiri indietro davanti alle novità ma che abbia la voglia, oltre che la necessità, di affrontare questa nuova sfida, rinnovando il modo di agire e portando così nuovi valori nelle proprie imprese.

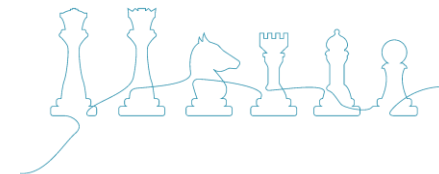


### 3. ALCUNI DATI E NORMATIVE PER INQUADRARE IL FENOMENO DELL'AGILE WORK

Per iniziare questa Indagine è bene sottolineare che, seppure l'emergenza sanitaria dettata dal Coronavirus abbia acceso l'interesse dei manager verso una tipologia di lavoro più smart e agile, in realtà tale metodologia non è completamente nuova in Italia; al contrario, è già da qualche anno che le aziende (soprattutto le più grandi, spinte anche ad emulare i modelli internazionali) hanno scelto di allontanarsi da modelli troppo rigidi o tradizionali e di incrementare l'utilizzo di attività in Smart Working, come evidenziano anche i risultati dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, che nel 2018 ha svolto un'approfondita ricerca ancora attuale su un campione costituito da 183 aziende di grandi dimensioni, 501 Piccole e medie Imprese e 358 Enti Pubblici, coinvolgendo anche, con il supporto di Doxa, un campione 1000 lavoratori.

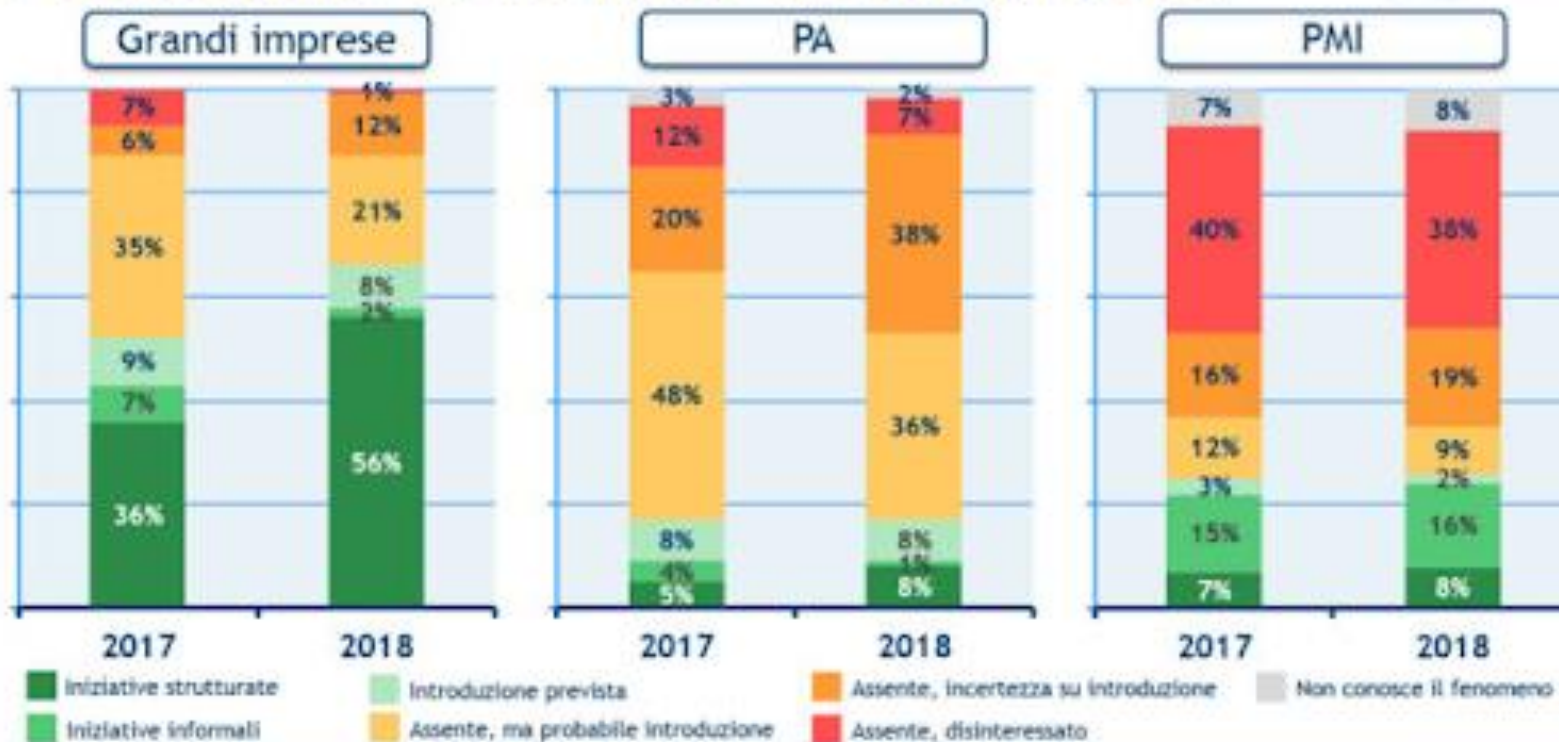
Dalla ricerca è emerso che i cosiddetti "Smart Worker" in questi anni in Italia sono cresciuti del 20%, toccando la quota di 480.000 persone stabilmente impiegate nel lavoro Agile. Un'apertura verso nuove tipologie di lavoro che è quindi iniziata ben prima dell'emergenza Coronavirus, ma sapendo che c'è ancora molta strada da percorrere.

L'Osservatorio riporta che a scegliere tale tipologia lavorativa, come anticipato, sono state soprattutto le grandi imprese (58% rispetto al 36% degli anni precedenti), imprese con sedi all'estero o aventi al loro interno team di Export Manager. Passi avanti si sono fatti anche nel settore pubblico, con una crescita tra il 2016 e il 2018 del 2%, mentre tra le PMI, complici anche gestioni a carattere familiare e strettamente legate al territorio italiano, la percentuale è stabile all'8%.



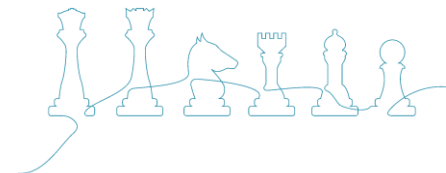
## La diffusione dello Smart Working in Italia

OSSERVATORI.NET  
 digital innovation



Risultati per Booklet

30.10.18 CONVEGNO | 3 | [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



- Numeri in crescita, quindi, che anticipano l'interesse verso una tipologia di lavoro diversa (un'azienda su due, secondo una recente ricerca dell'Osservatorio sullo Smart Working del Sole24 Ore), ma non per questo non in grado di soddisfare le esigenze aziendali e i bisogni dei dipendenti.

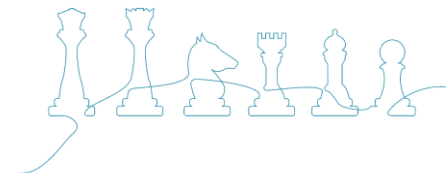
Quindi, seppur ancora lontani dai "fratelli" europei (secondo EuroStat, l'Italia si colloca al 22° posto, con il solo 3,6% di lavoratori dipendenti che pratica lo Smart Working in modo continuativo), il nostro Paese è pronto ad accogliere questa nuova rivoluzione digitale e a focalizzare le proprie forze verso nuovi modelli organizzativi, capaci però di portare ottimi risultati.

Prima di addentrarsi nelle opportunità di crescita che il lavoro Agile può oggi portare a tutte le aziende del Paese, è bene approfondire cosa si intende con "Smart Working" e quali sono le differenze esistenti tra il lavoro tradizionale e questa nuova modalità.

Se volessimo inquadrare una data di inizio delle tipologie di lavoro più flessibili, dovremmo guardare verso i Paesi del Nord Europa. Tra i Paesi pionieri di modelli che possono essere ad oggi ricollegati al lavoro Agile, ci sono infatti il Regno Unito e l'Olanda, due Paesi che tra il 2014 e il 2016 hanno approvato rispettivamente il "Flexible Working Regulation" e il "Flexible Working Act": queste leggi, facendo leva su motivazioni di Welfare aziendale, garantiscono ancora oggi ai lavoratori più flessibilità negli orari di lavoro, non più legati (o almeno non più in modo totalizzante) agli uffici.

In Italia il lavoro tradizionale è regolato da numerose leggi e decreti che ne stabiliscono in modo specifico l'attuazione, i diritti e i doveri. Diversamente, il lavoro "a distanza" è regolato a livello legislativo dall'articolo 18 della Legge n. 81/2017 intitolato "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".





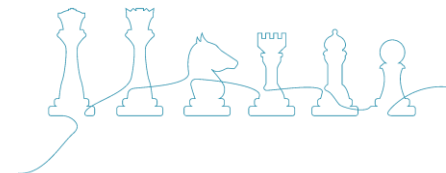
- - 
  - 
  - 
  -
- Tale articolo detta le regole di azione e i diritti del lavoro da remoto o telelavoro (quindi la semplice riproduzione delle attività da ufficio, ma in una sede distante da esso), e allo stesso tempo promuove una metodologia di lavoro Agile quale “modalità di esecuzione del rapporto 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”.

Abbiamo già detto che le crisi portano spesso a grandi cambiamenti. L'emergenza sanitaria è entrata a gamba tesa sulla questione del lavoro “da scrivania”, puntando i riflettori sulla necessità di cambiare in breve tempo tali asset ben radicati in Italia.

Una necessità che l'Italia ha reso subito virtù: reinterpreta in chiave democratica il modello messo in atto in Cina nei mesi precedenti, con la finalità di combattere efficacemente la pandemia senza far crollare l'economia del Paese, in Italia come noto è stato emanato un decreto attuativo applicabile da subito dalle imprese, anche senza un accordo preventivo con i dipendenti (così come richiede invece la Legge sul lavoro Agile del 2017), finalizzato ad agevolare le aziende interessate a trasformare le proprie modalità di approccio da tradizionali ad agili.

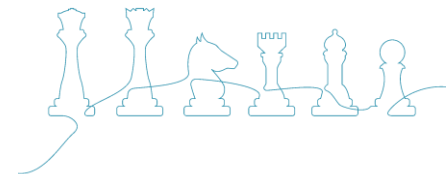
Nello specifico, il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n. 6 – recante le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 - con la finalità di adottare efficaci misure di contrasto e contenimento del virus, ha previsto la sospensione delle attività lavorative per le imprese, ad esclusione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza; inoltre, ricordiamo le imprese che hanno operato in deroga al lockdown perché sono state in grado di dimostrare (in genere alle Prefetture) sia di avere produzioni che era cogente garantire con continuità, sia di poter compiere le attività produttive in sicurezza.



- In particolare il DPCM dell'8 marzo recita all'articolo 2: "la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro".

Tale decreto aveva valenza fino al 31 luglio 2020 e per tale ragione, anche a fronte della conclusione del lockdown e dell'entrata dell'Italia in una nuova fase di apertura, il Governo a fine luglio ha accolto le richieste pervenute da aziende e associazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori. Segnaliamo le parole di Cesare Avenia, Presidente di Confindustria Digitale, che a luglio si è espresso in modo diretto sulla necessità italiana di non dover tornare sui propri passi, ma di approfittare di questa espansione del lavoro Agile per "aprire un percorso strutturale per l'implementazione dello Smart Working indirizzato a innovare l'economia su standard organizzativi e tecnologici più elevati e performanti", e di continuare con un atteggiamento di sostegno e apertura verso tali nuove modalità di lavoro Agili.

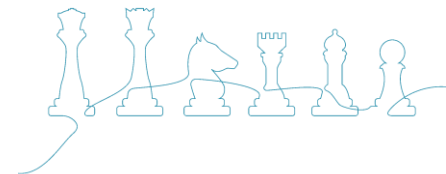
Nello specifico il Governo ha deciso di venire incontro alle diverse problematiche, semplificando le procedure di comunicazione al Ministero del Lavoro dell'elenco dei dipendenti in Smart Working: a partire dal 1 agosto 2020, infatti, le aziende non dovranno più allegare l'accordo individuale, ma solo dichiarare di esserne in possesso. Quindi se fino al 31 luglio, per effetto dei decreti in vigore in fase di emergenza, un datore di lavoro aveva il potere di decidere in modo autonomo di far lavorare i propri dipendenti a distanza (senza l'accordo ordinario previsto dalla legge 81/2017), dal 1 agosto di quest'anno la comunicazione di tale accordo tornerà ma in modo molto semplificato: basterà dichiarare di esserne in possesso utilizzando moduli precompilati e tale consenso potrà essere raccolto separatamente anche tramite semplici autodichiarazioni dei dipendenti (possibili anche con una semplice email).



- Questa procedura permetterà soprattutto alle imprese con un gran numero di dipendenti in Smart Working (ad esempio Enel, con 14.000 addetti) e per le quali è difficile raccogliere un numero così alto di documentazione protocollata e firmata, di velocizzare le procedure.

Un chiaro segnale che il Governo appoggia le nuove modalità di lavoro a distanza, ma come hanno reagito le imprese?

Come si vedrà nei prossimi capitoli ed analisi, da parte loro le aziende italiane, seppur con le problematiche che riporteremo in seguito, hanno risposto positivamente alle indicazioni di sviluppo digitale del Governo, applicandosi da subito a rielaborare tutta la struttura in modalità a distanza, e permettendo ai propri dipendenti di restare a casa senza però perdere il lavoro o fermare i processi.



## 4. IL LAVORO AGILE: UN NUOVO PARADIGMA PER GESTIRE TEMPI E LUOGHI

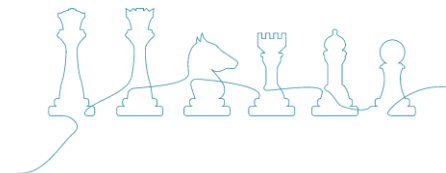
Per comprendere come sia possibile che una nuova metodologia lavorativa possa incidere in modo così profondo sui paradigmi aziendali tradizionali, è necessario compiere un'indagine sulle caratteristiche che differenziano il lavoro Agile dalle altre modalità manageriali.

Ad oggi si possono evidenziare, in sintesi, le seguenti tipologie lavorative:

- Lavoro d'ufficio tradizionale: caratterizzato dalla presenza fisica del manager in ufficio e con orari di entrata e uscita ben definiti;
- Telelavoro: la riproduzione del modello rigido "da ufficio" ma con il manager che può operare da altra sede (o proprio da casa sua);
- Smart Working / Lavoro Agile: una tipologia di lavoro disconnessa sia da luoghi che da orari, in cui il manager può autogestirsi.

A tal proposito è bene mettere subito in evidenza che spesso in Italia "Smart Working" e "Lavoro Agile" sono utilizzati come sinonimi (in virtù del loro essere, in entrambi i casi, metodologie di lavoro flessibili), ma è giusto sottolineare che tra loro esiste una differenza ben precisa.

Citando nuovamente l'Osservatorio del Politecnico di Milano, per il grande valore e precisione della ricerca realizzata, per Smart Working si intende "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati".



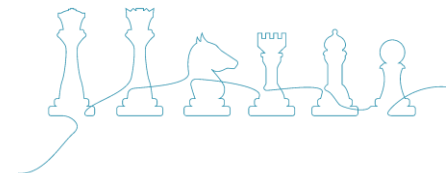
- A tal proposito è bene mettere subito in evidenza che spesso in Italia “Smart Working” e “Lavoro Agile” sono utilizzati come sinonimi (in virtù del loro essere, in entrambi i casi, metodologie di lavoro flessibili), ma è giusto sottolineare che tra loro esiste una differenza ben precisa.

Citando nuovamente l’Osservatorio del Politecnico di Milano, per il grande valore e precisione della ricerca realizzata, per Smart Working si intende “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”.

In quest’ottica il lavoro Agile si pone come un’evoluzione del lavoro Smart, in quanto è un modello che nasce per velocizzare ulteriormente le capacità del lavoratore di lavorare a distanza, utilizzando le più avanzate tecnologie e scegliendo i percorsi di esecuzione più corretti a seconda del contesto. Una realizzazione del lavoro fattibile solo in seguito a un’accurata riprogrammazione aziendale che abbatta le divisioni gerarchiche, impegnando team multidisciplinari.

Se quindi il lavoro tradizionale è legato ad attività di ufficio molto rigide (presenza fisica, riunioni, e incontri dal vivo), e il telelavoro è la riproduzione dello stesso modello ma con la semplice differenza di un accesso da computer remoto, il lavoro Agile è al contrario un’opzione più “snella” e flessibile (che non significa meno produttiva/faticosa), un lavoro a distanza (o a distanza alternata) dall’ufficio fisico che può essere autogestito dal lavoratore e che punta al raggiungimento degli obiettivi piuttosto che ad un orario fisso da scrivania.

Una concezione di lavoro Agile che si ritrova anche nelle normative europee, che lo considerano un’opzione per facilitare le condizioni di mercato e del lavoro in modo favorevole sia alla vita professionale che privata, in quanto lavoro autogestito.



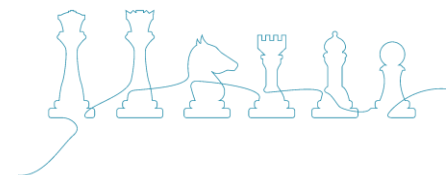
- È proprio in questo nuovo modo di considerare tempi e luoghi (o per meglio dire non-luoghi) che l'Agile Work acquista valore e diventa un utile strumento di crescita: organizzare un lavoro per obiettivi aiuta infatti a focalizzarsi su ciò che è fondamentale, elimina i tempi morti e permette al lavoratore di mantenere a lungo il focus su ciò che sta realizzando.

- Se dare una definizione di Smart Working / lavoro Agile è relativamente semplice, l'applicazione di tale concetto necessita di una programmazione aziendale più articolata. Infatti il lavoro da remoto Agile, come detto, non può essere improvvisato né dall'impresa né dal manager, ma deve essere frutto di un programma di sviluppo aziendale ben ponderato: servono apparecchiature funzionanti, dipendenti capaci e fidati e, soprattutto, una leadership forte che riesca a coordinare tutti gli attori del processo affinché il sopra citato focus/obiettivo non sia perso di vista.

- È in quest'ottica che i manager del presente e del futuro devono imparare ad agire e a saper sfruttare nel modo corretto il lavoro Agile, riorganizzando i propri spazi e tempi. Come anticipato in apertura, infatti, il lavoro Agile sta segnando sempre di più il modo di lavorare delle aziende di tutto il mondo, e sta avanzando, seppur moderatamente, anche in Italia.

- Dopo l'emergenza Covid-19 è ormai impensabile per un manager non prendere in considerazione la necessità (se non l'opportunità) di avviare presso la propria impresa una leadership digitale e più smart. I leader del presente devono comprendere come ristrutturare il proprio lavoro e quelli dei loro collaboratori in modo smart in un modello win-win tra aziende e lavoratori, per gettare le fondamenta di un nuovo mindset legato più al tempo che agli spazi.

- Non bisogna mai dimenticare che lavoro Agile non significa lavorare da casa utilizzando le nuove tecnologie (questo è il telelavoro), ma significa rivedere completamente il modello di leadership e organizzativo, rafforzando il concetto di collaborazione e favorendo la condivisione di spazi.

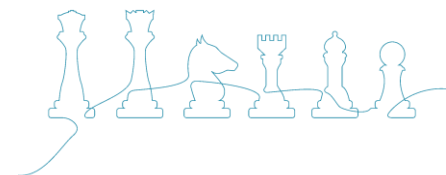


- - 
  - 
  - 
  -
- Nell'ottica smart, il concetto di ufficio diventa quindi aperto, il vero spazio lavorativo è quello che favorisce la creatività delle persone, genera relazioni che oltrepassano i confini aziendali, stimola nuove idee e quindi nuovo business. Una riprogrammazione che deve partire da un punto cardine che è la persona: non più il luogo, ma il manager lavoratore che gestisce le proprie risorse con un unico obiettivo ben specifico.

Se il manager tradizionale è legato a processi ormai lenti, macchinosi e spesso mal definiti a causa di feedback comunicati in modi non corretto, che si perdono in sottoprocessi spesso inutili e improduttivi (tra i tanti, Forbes cita le riunioni, spesso considerate uno spreco di tempo dai manager e collaboratori perché non indirizzate al raggiungimento di uno scopo definito) e che impediscono di arrivare agli obiettivi come desiderato, il manager Agile è libero da tutto ciò: quello che conta infatti è solo la produttività.

A proposito della produttività italiana, è bene riflettere su alcune dichiarazioni che il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco ha rilasciato in un articolo dell'Espresso del mese di luglio. Nell'articolo si legge che l'Italia, a fronte della crisi indotta dall'emergenza Coronavirus che costerà almeno il 10% di Pil quest'anno, si trova al momento in una situazione preoccupante per quanto riguarda il livello di produttività, soprattutto se messo a confronto con quello degli altri paesi europei: la nostra nazione è infatti arrivata allo 0,2%, mentre la media degli altri Paesi è del 1,5%. Un arresto della produttività causato da un circolo vizioso dato da salari bassi, un debito pubblico troppo alto rispetto al Pil e difficoltà degli ammortizzatori della crisi sui quali il lockdown ha inciso notevolmente.

In questo quadro sono proprio le nuove modalità di lavoro digitali, più flessibili e agili, a diventare la risposta per un recupero della produttività su cui le aziende e imprese devono credere e scommettere. Il lavoro a distanza cambia infatti il focus del lavoratore, eliminando il sistema delle ore/lavoro e dando spazio ad obiettivi e calendarizzazioni.



- Per quanto riguarda il lavoro Agile l'asset non è più lo spazio, ma il tempo e l'utilizzo che se ne fa. Un tempo meglio gestito, che concede al manager stesso di ottenere miglioramenti sia professionali che privati: l'autogestione, se ben realizzata, permette infatti di riequilibrare la vita privata e regolare al meglio lo stress, abbassando del 20% l'assenteismo per motivi personali e migliorando la produttività del 15% (il manager lavora quando è al top, senza perdite di tempo).

Allo stesso tempo il lavoro Agile risulta essere un vantaggio anche per l'azienda, soprattutto a livello economico, poiché taglia i costi di spese relativi ad affitti, spese energetiche o rimborso spese viaggio.

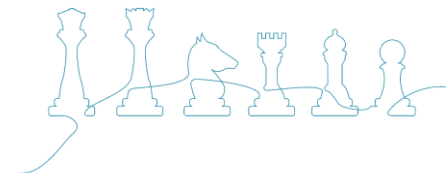
In questo nuovo modo di vivere il lavoro, fondamentali diventano quindi i Temporary Manager: gli obiettivi sono ora definiti da strumenti e programmazioni innovative e veloci che fanno risparmiare tempo e puntano solo al loro raggiungimento. Le parole chiave di un manager Agile diventano quindi pianificazione, collaborazione e condivisione.

Citando l'intervento a Knowità di Alessandro Profumo, Amministratore Delegato del Gruppo Leonardo, un timing efficiente si traduce in "saper fare le cose giuste al momento giusto, e questo non permette improvvisazioni". Agire senza programmare e pianificare da principio azioni e progetti è errato nel lavoro tradizionale e diventa un vero e proprio fallimento in caso di lavoro Agile.

L'assenza di spazio in comune non permette il "controllo diretto" di ciò che si sta facendo, con il risultato di dover chiedere indicazioni, rallentando se non bloccando il lavoro.

Per combattere il tempo e sconfiggere la lontananza fisica è quindi necessario pianificare gli slot temporali di ogni azione, non solo la propria ma anche quella dettata da collaboratori, fornendo i giusti feedback e informazioni per evitare richieste di integrazioni, sovrapposizioni, ritardi o errate comunicazioni che possono far crollare i processi.





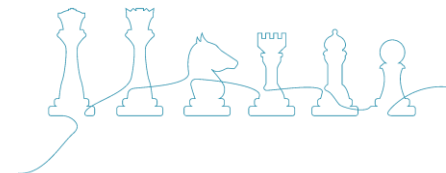
## 5. L'IMPORTANZA DELLA DIGITALIZZAZIONE PER UN LAVORO PIÙ «AGILE»

Applicazioni, piattaforme, sensori e altri oggetti connessi sono solo alcuni dei prodotti che vanno ad arricchire il catalogo delle cosiddette “innovazioni digitali”, macro-categorie tecnologiche che hanno sensibilmente cambiato il modo di vivere e di usufruire dei servizi delle persone.

La digitalizzazione ha portato allo sviluppo dei concetti di “Internet of Things” (IoT), robotica, intelligenza artificiale e machine learning, ma anche della realtà aumentata e virtuale. Innovazioni intangibili dal punto di vista fisico (se non le apparecchiature indossabili o di raccolta come telefoni o computer) che però permettono a chiunque di compiere azioni in qualsiasi posto ci si trovi grazie a uno spazio digitale in cui muoversi.

A sei mesi di distanza dall'avvio della situazione di emergenza, con una nuova fase in cui il lockdown è finito ma con il pericolo di nuovi focolai ancora molto alto, e in cui è importante mantenere standard igienici altissimi, risulta ormai chiaro come difficilmente si potrà tornare alla vita aziendale/manageriale ante Covid senza prendere accorgimenti rigorosi o investire in lavori strutturali importanti.

Per delimitare i pericoli sanitari, infatti, gli uffici dovranno necessariamente trasformarsi e si dovranno riorganizzare completamente spazi, orari e accessi, idealmente riprendendo il modello americano del six feet office dell'azienda Cushman&Wakefield, azienda di servizi immobiliari globali presente in 70 paesi: le scrivanie dovranno essere distanti almeno due metri l'una dall'altra, le entrate contingentate, e bisognerà dividere gli spazi comuni con percorsi obbligati e pannelli di plexiglass, oltre ad aumentare le attività di pulizia.



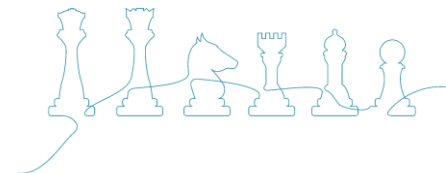
- Per una maggior igiene, non potendo obbligare l'uso dei guanti per troppe ore, le aziende potrebbero essere costrette ad acquistare porte senza maniglie e apribili tramite sensori, ad eliminare telefoni comuni e implementare nuovi sistemi di areazione continua per far circolare al meglio l'aria.

Tutti accorgimenti che comportano costi elevati e possono mettere in crisi il conto economico di piccole aziende, spesso fortemente colpite già da prima dell'arrivo della pandemia, e a fronte dei quali diventa ancor più evidente come sia indispensabile pensare anche a un nuovo modo digital di lavorare che possa "staccarsi" dall'ufficio fisico senza incidere negativamente sull'azienda. Davanti a tale possibile scenario l'Agile Working risulta essere una risposta rapida, meno incidente a livello economico e, soprattutto, comoda per il lavoratore che, organizzandosi nel luogo che preferisce, ha la possibilità di continuare a lavorare secondo i propri orari in tutta sicurezza per quanto riguarda la possibilità di contagi.

A tale proposito, si è detto che l'Agile Working è una tipologia di lavoro slegata dagli spazi e dipendente in modo totale da tempo e pianificazione. Ma ciò non è del tutto corretto. Se è vero che non esiste più un posto fisico nel quale lavorare, rimane di essenziale importanza ricreare un luogo virtuale, o più precisamente digitale, nel quale operare, scrivere e muoversi. In tale frangente risulta essenziale incrementare il processo di trasformazione digitale e il livello di crescita tecnologica del nostro Paese.

Il ruolo delle tecnologie digitali e il loro utilizzo è infatti l'anima del lavoro Agile, che senza apparecchiature e software non avrebbe modo di affermarsi poiché sarebbe impossibile connettere persone, spazi, oggetti ai processi di business.

Un Temporary Manager (ma anche un Export, date le distanze fisiche con cui è costretto ad operare quotidianamente) ormai è fortemente legato a tutti gli strumenti nati dalla digitalizzazione e da Industry 4.0. L'Internet of Things, i CPS e i Big Data sono ormai le basi di buona parte del lavoro manageriale e diventano essenziali quando il luogo fisico viene a mancare.



- Anche per questo, da quando è arrivato il Coronavirus il lavoro Agile è diventato, nelle aree più colpite dall'epidemia (Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna) la misura adottata da moltissime realtà italiane per cercare di ridurre al minimo le possibilità di contagio con responsabilità sociale, pur portando avanti le proprie attività.

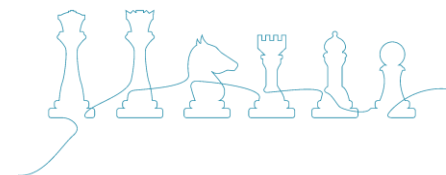
- Per quanto riguarda l'Italia, citando ancora l'Osservatorio sullo Smart Working, l'innovazione tecnologica è tra le finalità di oltre l'85% delle aziende del nostro paese, sintomo che, seppur molte aziende siano ancora restie ad un lavoro Agile, il sentiment è spinto verso una richiesta di evoluzione tecnologica.

A rallentare tale processo, però, ci sono un livello di connessione Internet non omogeneo su tutto il territorio nazionale e una diffusa difficoltà a reperire professionisti del settore capaci di sfruttare al massimo tali potenzialità digitali.

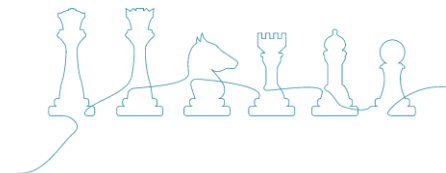
Se da una parte gli investimenti delle aziende in computer e software sono aumentati, dall'altra è ancora il lavoratore stesso che deve ottenere (spesso con mezzi privati) gli strumenti per lavorare a distanza.

Per tali ragioni, per uno sviluppo continuo dello Smart Working sarà importante in Italia creare una nuova generazione di leader dell'innovazione che spingano a una trasformazione digitale completa, e che siano circondati da Temporary ed Export manager capaci di riorganizzare la produttività aziendale a distanza nel miglior tempo possibile. I semi sono stati già piantati, ora bisogna aiutarli a fiorire.

A tale proposito è importante segnalare che una recente ricerca di ALDAI, l'Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, nel mese di giugno ha segnalato che l'88% dei manager della regione ritiene che per essere messi in condizione di lavorare in modo efficace in Smart Working nell'immediata fase di post-emergenza sia necessaria una semplificazione delle procedure di richiesta finanziamenti e affidamento dei supporti tecnologici, ancora troppo lente e burocratiche. Infatti, nonostante la produzione abbia subito un calo del 31%, il 65% del campione lombardo si è detto desideroso di voler continuare a lavorare in modo Agile, seppur con gli strumenti idonei.



- Secondo la ricerca, tali strumenti dovrebbero essere forniti grazie a supporti finanziari da richiedere al sistema bancario o direttamente allo Stato, che però al momento non si sono rivelati efficienti.
- A fronte di tale richieste di supporto economico e strumentale da velocizzare, è bene ricordare alcune importanti iniziative sia territoriali che nazionali avviate in questi mesi, tra cui “Solidarietà Digitale”, iniziativa lanciata dal Ministro per l’Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione in collaborazione con AGID (Agenzia per l’Italia Digitale), o con “Smart Working Emergency Kit” progettato con l’obiettivo di supportare velocemente le organizzazioni nell’adozione corretta del lavoro Agile, dal punto di vista giuslavoristico, organizzativo e tecnologico.
- Dato anche il forte numero di contagiati che ha investito quell’area, è bene ricordare il bando emanato dalla Regione Lombardia, che ha stanziato 4,5 milioni di euro per la promozione dei piani di Smart Working sia per imprese regolarmente iscritte alla Camera di Commercio di competenza, sia per soggetti in possesso di partita IVA, con unità produttive/operative in Lombardia e un numero di dipendenti almeno pari a 3, non ancora in possesso di un piano di Smart Working regolamentato o del relativo accordo aziendale.
- Due ulteriori testimonianze, queste ora citate, del desiderio di non fermarsi, ma di sfruttare tale situazione a proprio vantaggio, rendendo il tutto un’opportunità di crescita digitale.



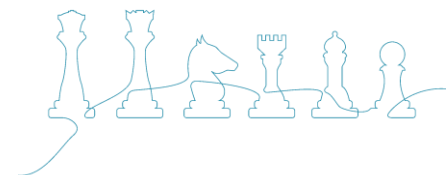
## 6. I PERICOLI DELLA DIGITALIZZAZIONE: SICUREZZA E AMBIENTE

La voglia di innovarsi, essere aperti ai cambiamenti e accettare senza preclusioni culturali ciò che è nuovo sono atteggiamenti positivi che il manager deve coltivare e dei quali deve essere convinto. Ma non si deve dimenticare che la digitalizzazione resta sempre uno strumento e, in quanto tale, affinché sia un valore aggiunto e non un ostacolo, si deve aver ben presente anche gli eventuali rischi che un utilizzo errato può portare nell'azienda.

Oltre a innegabili vantaggi, il lavoro a distanza presenta infatti numerose difficoltà, soprattutto per quanto riguarda il fronte della privacy e della cybersecurity. Operando da remoto, spesso su dispositivi personali carenti di protezioni con standard elevati, i manager possono inconsapevolmente mettere in pericolo i dati aziendali o, consapevolmente, copiare dati sensibili sui propri dispositivi personali esponendoli a rischio di furti e hacking.

A fronte di ciò, come può un'azienda dare totale libertà al proprio lavoratore, facendolo operare e accedere da dispositivi spesso non controllabili (perché privati) senza che la sicurezza dei dati aziendali e la ricchezza che questi costituiscono venga messa in pericolo o condivisa in modalità improprie? Allo stesso tempo, come può il dipendente riuscire a separare nettamente la gestione dei dati che fanno parte della propria specifica funzione e quelli che invece sono legati ad attività aziendali più ampie?

Fortunatamente oggi esistono numerose soluzioni, sia tecniche che organizzative, che permettono alle aziende di tutelarsi. A livello normativo vi sono vari documenti che è possibile e a volte doveroso far firmare al manager per tutelare i dati aziendali e personali (GDPR, NIS, ecc.).



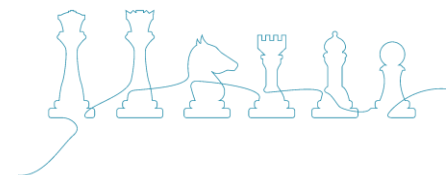
A livello più tecnico l'azienda deve prima analizzare i tipi di dati che vuole proteggere, permettendo l'accesso solo da determinati account o programmi affidati a chi ne è responsabile. Inoltre è consigliata la creazione di una rete intranet in cui i lavoratori possano muoversi (in pratica, la riproduzione virtuale dell'ufficio), in modo che tutto sia accessibile ma non soggetto a condivisione con l'esterno.

Dopo aver deciso cosa proteggere, all'azienda rimangono quindi due opzioni, entrambe funzionali:

- Far gestire direttamente i dispositivi utilizzati (che siano di proprietà dell'azienda o del manager) a chi sta lavorando, dando ampia possibilità di azione;
- Implementare una Zero Trusted Network (ZTN), una rete terza, sia per l'azienda che per il dipendente, che consenta il collegamento dalla postazione del lavoratore alla Rete Lan aziendale (Intranet) solo ad un set predefinito di servizi e di dati.

Nel primo caso spetterà al lavoratore responsabilizzarsi nella non condivisione di dati importanti e nel rifornirsi di strumenti idonei e ben protetti, ma allo stesso tempo ciò permetterà a lui di essere veloce e in grado di accedere a tutto ciò che serve senza limitazioni. Il secondo caso alza il livello di sicurezza ma rallenta il manager che, per accedere a dati sensibili, dovrà compiere qualche passaggio in più di richiesta/abilitazione.

Se un'analisi in prima battuta potrebbe far pensare che i pericoli legati alla rapida espansione della digitalizzazione siano legati solo a questioni di connessione o di acquisizione indebita di dati informatici, in realtà le nuove tecnologie sono portatrici di pericoli più sottili e non rilevabili da subito senza indagini specifiche come, ad esempio, l'impatto che esse causano sull'ambiente e la sostenibilità.



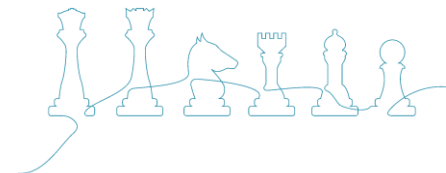
- 
- 
- 
- 
- 

Come segnalato da un'indagine di Nature di inizio luglio, la pandemia non deve distrarci dalle possibili conseguenze negative che questa rapida e non preventivata espansione digitale porterà al nostro mondo. Infatti, sebbene la diminuzione degli spostamenti in seguito al lockdown abbia diminuito le emissioni di CO2 del 17%, allo stesso tempo il "traffico" si è spostato nella rete, ma i data center per funzionare adeguatamente necessitano di un enorme quantitativo di energia che ad oggi proviene ancora dall'utilizzo di combustibili fossili (si stima che un'e-mail equivalga all'emissione di 4 grammi di CO2, mentre le attività di spamming annuali alle emissioni di 3 milioni di autovetture). Numeri preoccupanti se si pensa che secondo il Cisco Report entro il 2023 gli utenti di internet saranno 5,3 miliardi.

Nel 2020 non è pensabile "eliminare" la rete dalla vita degli esseri umani, ancor meno se si pensa al rapporto tra malus e benefit che essa fornisce, in cui l'ago della bilancia pende nettamente verso i benefici. La risposta non è quindi fare passi indietro sulla digitalizzazione ma farne di nuovi verso una ristrutturazione delle emissioni, per arrivare ad azzerarle. Fortunatamente alcuni tra i siti più famosi, come ad esempio Facebook con la campagna "Click green" o il colosso Microsoft che punta ad arrivare ad emissioni zero entro il 2030, hanno già messo in agenda tale problematica e stanno iniziando ad avviare progetti e attività con l'obiettivo di diminuire, o almeno tamponare, l'inquinamento ambientale.

Sui piccoli numeri, anche i consumatori possono fare la loro parte utilizzando le Green web apps, applicazioni finalizzate a misurare il tasso di inquinamento delle diverse piattaforme e, in base alle stime, decidere quali visitare e quali no. A loro volta anche le imprese potranno collaborare per migliorare il livello di emissioni, come ha già iniziato a fare Intesa San Paolo, veterana dello Smart Working italiano: nello specifico l'azienda ha fatto un accordo con Tim e Google Cloud per la creazione entro l'anno di due Region Google Cloud a Torino e a Milano che useranno i data center di Tim su cui Intesa San Paolo costruirà i propri servizi digitali, il tutto con strutture "carbon neutral" e ad energia rinnovabile.

Come sempre, il futuro è in mano agli esseri umani, che dovranno trovare le giuste soluzioni in equilibrio tra un futuro tecnologico che sia al servizio del lavoro e della vita di tutti i giorni da un lato, e una salvaguardia ambientale che non incida negativamente sul mondo dall'altro.



## 7. LE STRATEGIE CHE UN MANAGER DEVE UTILIZZARE PER GESTIRE AL MEGLIO I NUOVI TEMPI E I NON-LUOGHI

Si è già detto che il lavoro Agile non è una semplice riproduzione del lavoro di ufficio a distanza, ma una vera e propria riprogrammazione di tutte le attività basata sul tempo delle azioni piuttosto che sul luogo in cui compierle. Attività importanti che devono essere programmate e ben coordinate.

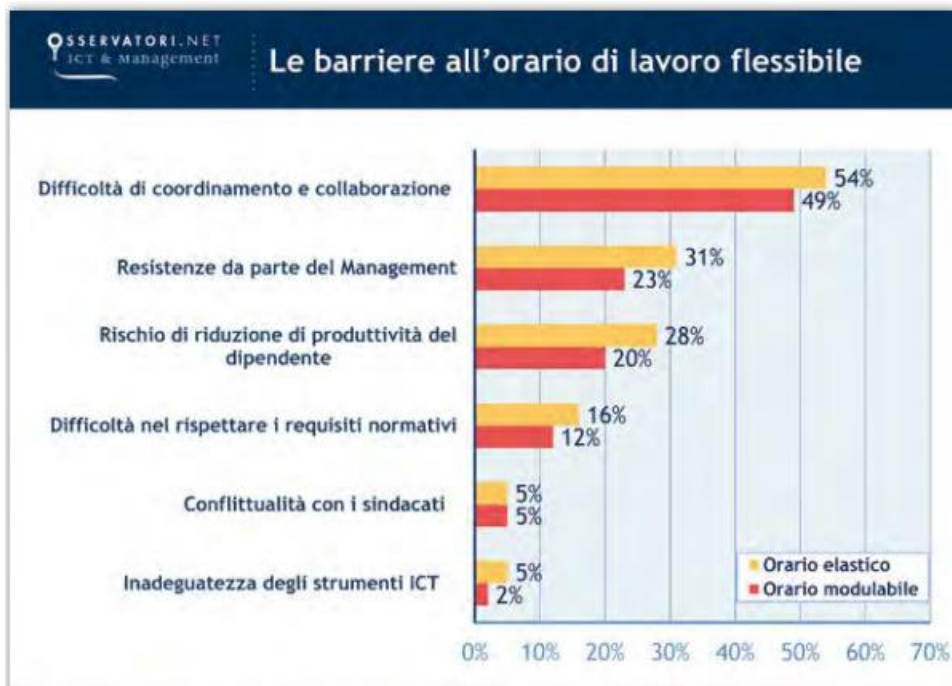
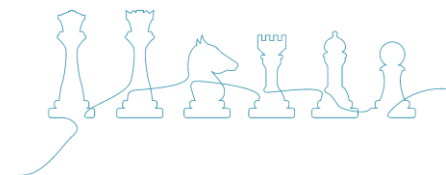
Come fare?

Si è fin qui evidenziato come la nuova tipologia di lavoro Agile sia possibile e sia stata in parte già avviata con successo nel nostro Paese. L'emergenza Covid-19 è stata, seppur nel male, un ulteriore stimolo a migliorare ancor più quei processi che all'estero sono già ben applicati in numerose società. Anche in Italia è quindi possibile avviare una nuova managerialità legata al tempo e non più ai luoghi, gestita da Temporary manager ed Export manager qualificati e capaci di operare con strumenti digitali efficaci.

Ad avvalorare questa idea anche i risultati della recente ricerca Infojobs "Smart Working 2020", effettuata su un campione di 189 aziende e 1149 candidati. I risultati hanno evidenziato che in seguito al Covid-19 in Italia il 72% delle aziende ha accettato di mettere in telelavoro i propri dipendenti, fornendo loro gli strumenti idonei per poter operare, mentre il 56% delle aziende ha deciso di aderire allo Smart Working, ristrutturando quindi in breve tempo tutti i propri processi gestionali e operativi.

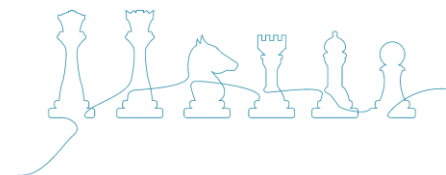
Dato importante della ricerca, che anche in questo caso avvalorava quanto descritto in precedenza, è che il 64,5% delle aziende ha dichiarato che i propri dipendenti hanno apprezzato questa decisione e che il nuovo assetto non ha inciso negativamente sulla produttività (39%) o che, se ha avuto effetti negativi, questi sono stati molto limitati (25,5%).





Come anticipato, però, affinché il lavoro Agile diventi un valore per l'impresa, questo deve essere ben organizzato e non improvvisato. I manager devono essere pronti e formati su come agire e cosa fare affinché ogni ruota della produzione giri ben oliata e senza intoppi.

Come riportato dalla tabella realizzata da Osservatori.net, in seguito ad una ricerca sulle criticità del lavoro Agile, resta infatti evidente che, quando una programmazione Agile è ben organizzata, le percentuali di difficoltà non si distaccano troppo da quelle esistenti nelle modalità di lavoro tradizionale (un esempio a colpo d'occhio è che le difficoltà nel rapporto con i sindacati resta identica). Le risposte con percentuali di difficoltà più elevate restano sempre legate al coordinamento e alle resistenze, a riprova della necessità di un cambiamento culturale che deve partire dai leader e dalle strategie aziendali.



- 
- 
- 
- 
- 

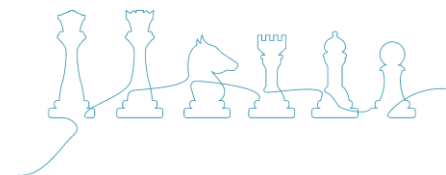
A conti fatti, analizzando le risposte degli utenti (manager, dirigenti e collaboratori aziendali) un buon risultato è emerso per quanto riguarda il grado di soddisfazione dei lavoratori: il 38% degli intervistati si è infatti dichiarato fortunato di poter restare a casa e non essere costretto ad esporsi a probabili pericoli di contagio, ma anche di essere stato in grado di gestire al meglio sia lo spazio virtuale che il proprio tempo.

Un modello di Smart Working già ben avviato si può ritrovare nelle aziende che operano all'estero e che hanno al proprio interno Export Manager o Manager per l'internazionalizzazione. Questi professionisti infatti per ragioni logistiche si trovano "costretti" a dover operare con strutture, collaboratori e progetti sia fisicamente che temporalmente lontano da loro ogni giorno.

In questi casi, ogni azione rivolta ad attori esteri deve essere ben calibrata e programmata in anticipo, poiché il fuso orario non permette cambi di idee improvvisi (in uno dei paesi potrebbe essere notte) e inoltre, non potendo controllare personalmente i collaboratori, ogni indicazione deve essere precisa e chiara. Se è possibile fare ciò con successo in aziende lontanissime e con difficoltà aggiuntive (fuso orario, culture, orari ecc.), è chiaro come il modello lavorativo più agile e digitale possa funzionare anche per aziende e professionisti che non operano al di fuori del Paese.

Come descritto al paragrafo precedente, il primo importante passo da compiere è quello che si realizza con la crescita e l'aumento di processi di digitalizzazione, poiché è in funzione della loro diffusione nelle aziende, e dal livello di innovazione che quelli sono capaci di portare, che diventa di conseguenza possibile "virtualizzare" il lavoro, cambiandone i paradigmi principali.

Importante, seppur spesso dimenticato, è lo spazio fisico del lavoratore che, seppur non in ufficio, deve comunque organizzare i propri spazi in casa, spazi che non sempre sono performanti o in grado di isolare il manager da interruzioni, rumori o altri disturbi. In questo frangente è quindi importante la policy aziendale, che deve dare alta flessibilità di orario e la possibilità di scegliere gli strumenti e il luogo in cui operare. Paradossalmente, le attività in Agile possono essere svolte anche in una sala aziendale o in una biblioteca, se ciò facilita il raggiungimento degli obiettivi.



- 
- 
- 
- 
- 

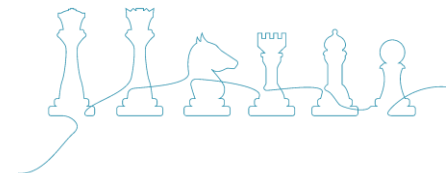
Ciò che importa nello Smart Working sono tempi e obiettivi e non il luogo, ma anche quest'ultimo va considerato affinché si possa lavorare al meglio. È quindi un bene che un lavoratore Agile scelga un luogo "solo per lui", in cui poter riprodurre al meglio la stanza dell'ufficio, e strutturare un timing dettagliato di azioni e scadenze in cui riportare attività/conferenze/azioni da mettere in pratica per raggiungere l'obiettivo entro il periodo di tempo stabilito.

Affinché questo sia possibile, si deve tenere conto che anche il manager più professionale e con alte capacità organizzative e di coordinamento può trovare difficoltà a riproporre tale tabella di marcia fuori dal proprio ufficio. Come già detto, infatti, la propria casa può essere un luogo in cui è difficile trovare la concentrazione che serve e ricco di distrazioni.

Secondo una ricerca di Salary.com, sono proprio queste ultime il peggior "nemico" di un manager in Smart Working. A supporto di questa affermazione, l'indagine ha evidenziato come a causa delle distrazioni un dipendente in media spenda due ore al giorno in attività lontane dall'obiettivo base, causando alle imprese fino a 554 miliardi di dollari in meno l'anno.

Considerando che la ricerca è del 2006, ad oggi questi numeri possono considerarsi triplicati, poiché gli apparecchi elettronici e "disturbanti" (cellulari personali, televisori, internet, campanelli) sono presenti in ogni casa.

Fortunatamente, anche in questo caso la tecnologia viene incontro all'Agile Worker: se l'organizzazione del proprio tempo diventa un elemento fondamentale affinché si possano raggiungere gli obiettivi, oggi è possibile avere un supporto aggiuntivo grazie ad applicazioni di monitoraggio (come ad esempio Rescue Time o StayFocus), capaci di controllare quanto tempo un lavoratore stia passando su una determinata attività considerata o secondaria (come può essere la lettura di e-mail non importanti) o non funzionale al focus della giornata (meeting con colleghi non necessari, compilazione di documenti con scadenze più lontane, ecc.), avvisando il lavoratore quando si è "perso" troppo tempo su di essa.



Infine, come già detto, il cardine è la persona: ci sono i comportamenti e gli stili di leadership, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di “vivere” il lavoro, sia all’approccio dell’autorità e del controllo.

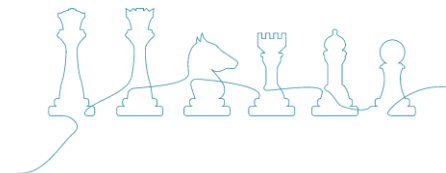
Non essendoci più un controllo visuale ma un controllo su obiettivi raggiunti, per un leader diventa quindi prioritario il tema della gestione dell’ansia dei collaboratori (soprattutto a livello delle performance prestate) e il capire come misurare le performance dello staff nel complesso.

Per un manager, e ancor di più per un leader, diventa quindi fondamentale mettere in atto azioni strategiche ben definite, e realizzare una nuova governance che non ammette cambi o comunicazioni poco chiare.

Quali sono quindi le azioni specifiche che un manager deve impostare per operare al meglio in questa nuova modalità slegata da luoghi e orari?

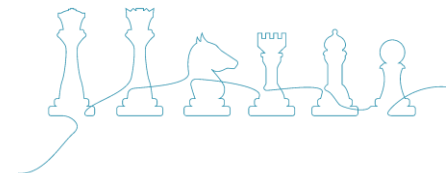
Riportiamo di seguito le azioni che un manager (sia esso Temporary, Export o Innovation) che voglia svolgere al meglio il proprio lavoro “Agile” deve attuare:

- Inquadrare il proprio team: capire le skill di ogni collaboratore, dare compiti specifici a chi può portarli a compimento nel miglior modo possibile.
- Definire obiettivi a breve termine: vanno forniti obiettivi chiari, brevi e ben definiti ai vari collaboratori. Importante è stabilire le responsabilità e i ruoli di ognuno, pianificando il tutto.
- Coinvolgere il team: un lavoro ben coordinato deve lasciare aperture al proprio team, condividendo idee, opinioni e consigli, anche tramite riunioni in momenti prestabiliti sempre al fine di fare un check generale, riallineare eventuali asset e impostare una catena di operazioni ben oliata e senza falle.
- Comunicare: questo riguarda sia le abilità comunicative e organizzative delle singole persone coinvolte, sia l’utilizzo di strumenti che permettano a tutti i membri del team di comunicare tra loro per collaborare e lavorare insieme su obiettivi comuni, pur essendo in luoghi, paesi e spesso fusi orari diversi.



- Avere fiducia: ultimo tassello, ma non per questo meno importante. La distanza e il non potersi vedere in ogni momento non possono funzionare se alla base non c'è una stabile fiducia fra tutti gli attori del processo.

Se manca il luogo fisico, quindi, il tempo può essere gestito solo con le risorse umane e una particolare attenzione verso quella cosiddetta "Intelligenza emotiva" che fa andare avanti i team. Resta fondamentale per un manager stabilire check-in giornalieri, utilizzare la tecnologia per velocizzare le comunicazioni e creare opportunità di interazione sia sociale che lavorativa (importante spendere qualche minuto della videochiamata per chiedere la situazione in generale, in modo da non raffreddare troppo i rapporti a causa della distanza), stabilire regole di ingaggio, e offrire supporto e incoraggiamento, soprattutto nei primi tempi.

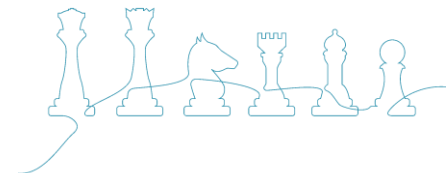


## 8. DA TEMPORARY MANAGER A TEMPORARY AGILE MANAGER

Come scritto all'inizio della presente Indagine desk, obiettivo di questa prima ricerca è stato quello di ottenere un inquadramento di cosa sia per le aziende italiane oggi, soprattutto in seguito all'emergenza Coronavirus e alla successiva riapertura di aziende e uffici, il lavoro Agile, ma anche di comprendere come questo nuovo approccio lavorativo slegato da spazi e orari abbia cambiato il modo di agire dei manager, in primis (trattandosi ormai solo di tempo e non più di spazio) i Temporary Manager, tema su cui è necessario spendere qualche parola in più.

Per definizione, un Temporary Manager è un professionista operativo al quale l'azienda affida la gestione di uno o più obiettivi da "accelerare" come, ad esempio, la definizione di un nuovo business aziendale, la riorganizzazione di un'impresa verso aree o settori non ancora coperti, lo sviluppo di competenze manageriali in un team, la ristrutturazione organizzativa dopo un passaggio generazionale o la risoluzione di momenti critici non previsti.

Il Temporary Management rappresenta quindi di fatto un "terzo approccio", accanto alla consulenza e alla dirigenza di tipo tradizionale, attraverso la quale l'organizzazione può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. A tale modello si affianca una figura più settorializzata, il cosiddetto Temporary Export Manager, che ricopre il ruolo di colui che deve accompagnare l'azienda verso attività di internazionalizzazione e nuovi mercati, anche in questo caso ridefinendone processi e competenze. Entrambe le figure manageriali ora richiamate sono capaci di analizzare la situazione aziendale e di trovare soluzioni efficaci e veloci per il raggiungimento degli obiettivi, e di adattarsi a diversi ambiti (dai ruoli apicali alla gestione dei team minori).



- 
- 
- 
- 

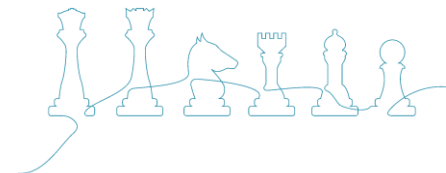
La presenza fisica in azienda di tali professionisti, al contrario ad esempio dell'Export Manager puro che lavora da anni "a distanza", con obiettivi più "lenti" e strutture aziendali ben strutturate, aveva permesso ai Temporary Manager per anni di agire in modo ottimale (la presenza fisica permette infatti di velocizzare soluzioni e limitare i conflitti), ma oggi anche questa figura è cambiata grazie allo sviluppo tecnologico, che ha creato "non spazi" in cui è possibile comunicare e agire con la stessa facilità di una riunione in presenza.

Il ruolo del Temporary, infatti, può essere facilmente svolto anche in modalità Agile; anzi, tale modalità rispecchia in modo assoluto la mentalità che è insita in tale figura, che non lavora principalmente per obiettivi immediati, e per la quale risulta quindi fondamentale una ristrutturazione/autogestione del tempo lavorativo non legata necessariamente allo spazio dell'ufficio.

Oggi un Temporary manager deve quindi rinnovare se stesso, divenendo un Temporary "Agile" manager, un professionista capace di lavorare su tempi e obiettivi stretti ma utilizzando a proprio vantaggio tutti quegli strumenti digitali che l'innovazione ha portato per finalizzare in modo efficace gli obiettivi a lui affidati. Tali strumenti, per la loro natura digitale, diventano un valido supporto a tutte le attività Agile, permettendo ai manager di annullare le distanze fisiche e facilitare le comunicazioni con i colleghi, anche senza vedersi.

Tra i nuovi strumenti digitali che un Temporary Agile Manager deve assolutamente utilizzare per programmare e seguire al meglio il processo di Smart Working e raggiungere gli obiettivi, si evidenziano:

- uno strumento di comunicazione sincrona, che permetta di confrontarsi, porre domande e chiarirsi in modo veloce. In questo ambito rientrano numerose applicazioni e programmi di videochiamata, anche gratuiti, come Zoom meeting, Slack, Microsoft Teams, Hangout, Skype e altri di questo tipo;
- uno strumento di comunicazione asincrona, che consenta di scrivere contenuti più strutturati e ponderati, generalmente pubblicati in ordine cronologico e con scadenze stabilite. Si tratta per esempio di programmi come Basecamp o WordPress;



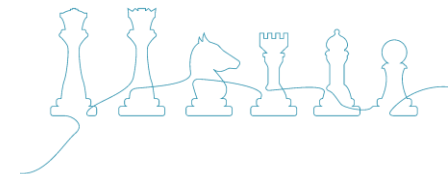
- uno strumento per la reportistica di controllo e monitoraggio dell'avanzamento dei lavori. È importante che l'azienda venga dotata di tecnologie che rendano il processo di controllo immediato, semplice e rapido. Yammer, in tal senso, è un buon esempio;
- uno strumento per l'accesso selettivo ai contenuti, con la finalità di dare priorità ad un contenuto di cui si ha una necessità reale, senza dispersione di energie o interruzioni che defocalizzino dal proprio obiettivo;
- uno strumento che consenta l'archiviazione di documenti, immagini, file, ecc. che siano accessibili a tutti i collaboratori. Le aziende più strutturate oggi hanno già attive queste modalità, ma tali strutture possono essere facilmente ricreate con applicazioni free come Dropbox e Google Drive;
- una lista delle attività che generalmente richiedono la presenza per comprendere se e come "remotizzarle". Ad esempio, riunioni più finalizzate all'obiettivo, comunicazioni standard e, nel caso, l'eliminazione di quel determinato processo.

La destrutturazione dei luoghi e l'annullamento dei tempi, anche grazie agli strumenti ora visti, hanno cambiato i paradigmi lavorativi, incidendo fortemente sulle modalità di azione dei manager. Tutto questo rende il lavoro Agile fortemente differenziato dalle altre tipologie di lavoro tradizionali: come riportato in modo più articolato nella tabella sottostante, ciò che conta ora sono competenze, obiettivi e capacità di risoluzione veloce dei problemi.



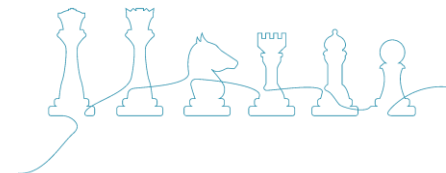
## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



Il paradigma corrente	Il nuovo paradigma
Posto di lavoro	Competenza
Orario di lavoro	Termine di consegna
Salario/orario	Onorario/prestazione o soluzione
Timbrare il cartellino	Impegnarsi a rispettare una scadenza
Eeguire compiti	Risolvere problemi
Il capo controlla tutto il processo	Il capo controlla il risultato
Azienda chiusa e gerarchica	Azienda aperta a rete

Il posto di lavoro ha lasciato spazio alle competenze, gli orari alle autogestioni e gli spazi alle decisioni del manager. Ma questo non ha inciso sull'operatività, ma al contrario ha solo aperto una finestra su nuovi orizzonti lavorativi capaci, se ben strutturati, di portare nuovi valori in azienda, facendo raggiungere facilmente gli obiettivi e rendendo più soddisfatti i manager.



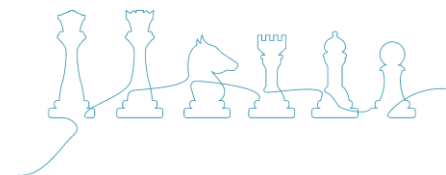
## 9. CONCLUSIONI

L'emergenza Covid-19 ha colpito il mondo in modo completamente inaspettato, causando problemi sanitari, sociali ed economici.

Oggi, a sei mesi di distanza dall'avvio del lockdown e delle successive fasi di riapertura, è possibile affermare che tale crisi ha avuto anche un lato "positivo" per quanto riguarda l'evoluzione del mondo manageriale, avendo dato all'Italia l'occasione (seppur imposta da necessità) di accelerare un trend già molto avanzato in altri Paesi, ottenendo in poco tempo risultati soddisfacenti che nei prossimi anni permetteranno a questa nuova modalità di lavoro di affermarsi ancora di più nelle imprese italiane.

Come si è visto più sopra, il processo non è però semplice e necessita di un attento studio e di un coordinamento da parte delle aziende, per evitare di non ricavare risultati tangibili. Sarà inoltre necessario un intervento forte e deciso da parte del Governo, che dovrà fornire ulteriori supporti normativi e finanziamenti strutturali.

La risposta è sempre una sola: organizzazione manageriale di ogni elemento di quella che una volta era chiamata la catena di montaggio aziendale (sia in senso metaforico che concreto). Solo così il lavoro Agile può affermarsi nella modalità indicata da Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ovvero come "una misura per ridurre rischi, attenuare disagi e contenere gli enormi danni economici e sociali che l'emergenza Covid-19 rischia di causare. I lavoratori, e soprattutto coloro che sono già Smart Workers, devono restituire il credito di fiducia dimostrando autonomia, impegno e senso di responsabilità".

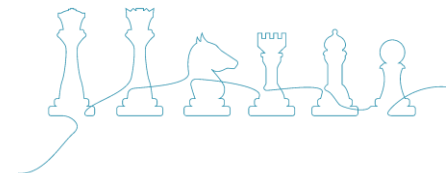


- La destrutturazione degli uffici, a favore di una programmazione temporale piuttosto che fisica, può e deve diventare un valore aggiunto in grado di far crescere le imprese. Lo Smart Working è e può essere sempre più un efficace strumento per combattere il cosiddetto “Black Swan”, il cigno nero, metafora pensata da Nassim Taleb per indicare un evento inaspettato, positivo o negativo che sia, che destabilizza gli equilibri di mercato: una chiave di lettura che in questi mesi è rinvenibile nei fenomeni dell’emergenza Covid-19, se non fosse che certi eventi pandemici non erano affatto imprevedibili, soprattutto considerando lo situazione ambientale e sanitaria deteriorata in molte parti del mondo.

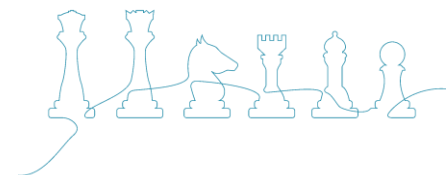
Imprevedibile è stato invece l’impatto di questa pandemia, che ha raggiunto rapidamente e in modo ubiquo effetti devastanti. Ma questo è un dibattito per certi versi già proiettato più avanti, perché oggi milioni di persone sono mobilitati per individuare risposte rapide, efficaci e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

I manager e gli imprenditori sono una parte qualitativamente importante di questa enorme massa di persone mobilitata con tro la pandemia, e lo fanno per giungere a un obiettivo più ampio e meno connotato da emergenzialità, ovvero il nuovo assetto del lavoro nel mondo, quantomeno nei Paesi avanzati. Un lavoro Agile distante nello spazio, ma saldamente ancorato agli obiettivi aziendali, può quindi far parte del nostro futuro. La mossa decisiva ora spetta alle imprese e ai manager.

Per definizione, un Temporary Manager è un professionista operativo al quale l’azienda affida la gestione di uno o più obiettivi da “accelerare” come, ad esempio, la definizione di un nuovo business aziendale, la riorganizzazione di un’impresa verso aree o settori non ancora coperti, lo sviluppo di competenze manageriali in un team, la ristrutturazione organizzativa dopo un passaggio generazionale o la risoluzione di momenti critici non previsti.

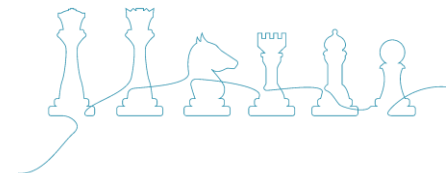


- - 
  - 
  - 
  -
- Il Temporary Management rappresenta quindi di fatto un “terzo approccio”, accanto alla consulenza e alla dirigenza di tipo tradizionale, attraverso la quale l’organizzazione può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. A tale modello si affianca una figura più settorializzata, il cosiddetto Temporary Export Manager, che ricopre il ruolo di colui che deve accompagnare l’azienda verso attività di internazionalizzazione e nuovi mercati, anche in questo caso ridefinendone processi e competenze. Entrambe le figure manageriali ora richiamate sono capaci di analizzare la situazione aziendale e di trovare soluzioni efficaci e veloci per il raggiungimento degli obiettivi, e di adattarsi a diversi ambiti (dai ruoli apicali alla gestione dei team minori).



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- P. De Morree, J. Minnaar, Corporate rebels. Make work more fun. Edizione eBook
- V. Calabrò, Smart Working e Cyber Security: Difendere i dati aziendali e i propri dati personali. ICT Security magazine
- N.N. Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Edizione Ebook
- L. Amici, Come inquina il lavoro digitale. Panorama edizione n. 28 dell'08/07/2020
- Diamond, Armi, acciaio e malattie. Einaudi editore 1997
- A. Boggio, Il lavoro ai tempi dell'emergenza: Rischi, minacce e raccomandazioni per fronteggiare il lavoro agile. ICT Security magazine
- L. 22 maggio 2017, n. 81 (1). 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
- Decreto-Legge 23 febbraio 2020, n. 6, Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19
- L. Dell'Olio, Il lavoro Agile? Si crea con test e investimenti. La Repubblica, edizione del 23/03/2020
- M. Gabanelli, R. Querzè, Il test (improvvisato) dello Smart Working, Il Corriere della Sera edizione del 16/03/2020
- Il grande guaio italiano: lavoriamo più degli altri ma produciamo di meno. L'Espresso edizione del 07/07/2020
- A. Frollà, Prove generali di Paese digitale così la quarantena vola lontano, La Repubblica edizione del 20/04/2020



- F. Rampini, O il digitale o il declino, La Repubblica edizione del 20/04/2020
- M. Del Barba, I manager ritardatari non investono su 4.0, L'Economia edizione del 2/03/2020
- E. Capozzucca, Aldai-Federmanager, l'88% dei dirigenti chiede meno burocrazia per gli investimenti. Corriere della Sera edizione 20/06/2020
- G. Pogliotti, M. Prioschi, Smart Working con nuova procedura semplificata. Il Sole24Ore edizione del 24/07/2020

Osservatorio Politecnico di Milano, Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende. Osservatorio Smart Working: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita)

Eurostat, Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%): <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>

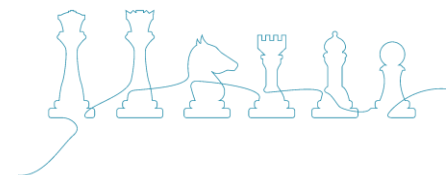
La Redazione, Indagine Infojobs Smart working 2020: per aziende e lavoratori opportunità per gestire l'emergenza, dubbi sull'utilizzo futuro. Il Giornale delle PMI: <https://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-sullutilizzo-futuro/>

DPCM 8 marzo, Governo Italiano Presidenza del consiglio dei Ministri: [https://www.slideshare.net/Palazzo\\_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020](https://www.slideshare.net/Palazzo_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020)

Smart working e telelavoro: i numeri in Italia e in Europa: <https://oggi-scienza.it/2020/03/09/smart-working-telelavoro-numeri-in-italia-europa/>

Solidarietà Digitale. AGID: <https://www.agid.gov.it/it/solidarieta-digitale>

Smart working, il trend ormai è virale: <http://www.economymag.it>



- Smart working, l'allarme di Confindustria digitale: "Non tornare indietro dopo la pandemia", La Repubblica edizione online del 15/07/2020
- Fondo Sociale Europeo 2014-2020, Avviso pubblico per l'adozione di piani aziendali di Smart Working, Asse Prioritario I - Occupazione - Azione 8.6.1. Regione Lombardia: <https://www.fse.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FSE/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/avviso-smart-working>
- Polimi, gli Smart Worker in Italia crescono del 20% e toccano quota 480mila. Digital4: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-480mila/>
- P. Capoferro, Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business. Digital4: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>
- Il lavoro agile richiede un nuovo stile di leadership. Forbes: <https://forbes.it/2020/03/25/il-lavoro-agile-richiede-un-nuovo-stile-di-leadership/>
- Lavoro agile e "time management" come fattori propulsivi della nuova leadership. Sherpany: <https://www.sherpany.com/it/insights-resources/2020/02/18/vantaggi-lavoro-agile-leader/>
- L. Taylor, Price Tag for Lost Productivity: \$544 Billion Employees waste almost two hours a day, according to a new workplace survey. Sito INC.com: <https://www.inc.com/news/articles/200608/time.html>
- G. Rocchetti, Lavorare in remoto ai tempi del COVID-19. Exportiamo: <https://www.exportiamo.it/settori/1134/lavorare-in-remoto-ai-tempi-del-covid-19/>
- F. Crespi, Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile. Blog Osservatorio: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/evoluzione-normativa-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working)
- A. Solimene, Smart Working: come organizzarsi ed iniziare al più presto. Spremute Digitali: <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-come-iniziare-e-organizzarsi/>

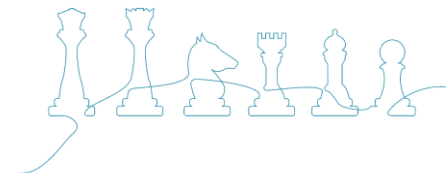


SECONDA INDAGINE DESK

# **Il Welfare Management come strumento per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita, riprendersi una parte del valore e restituirlo alla comunità**

**Analisi delle competenze per la gestione del lavoro Agile  
e del welfare promossa da Fondirigenti**





## 1. PREMESSE ALL'INDAGINE DESK

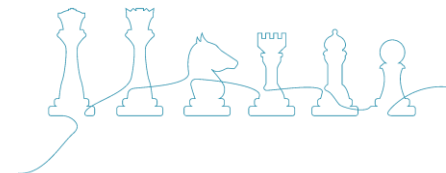
Il Coronavirus ha messo in ginocchio il Pianeta, causando per mesi il fermo di numerose attività umane e, soprattutto, portando un numero enorme di vittime.

Mai come in questo momento storico, che ancora non sembra volersi concludere, è parso chiaro come in ogni lavoratore o manager viva una persona che ha una propria storia, passioni e idee. Davanti alle perdite umane, le questioni economiche passano sicuramente in secondo piano, mentre tornano alla ribalta questioni delicate come l'importanza del proprio benessere e dell'avere un sistema sanitario funzionante, pronto alle emergenze e di livello professionale.

L'Italia, pur con le proprie problematiche, si è dimostrata un Paese coraggioso che ha affrontato l'emergenza Covid-19. La paura si affronta scendendo in campo e facendo la mossa giusta, e su questo l'Italia sembra essere riuscita nell'intento, con l'annuncio della fine del lockdown e l'avvio di una nuova fase di apertura, seppur con le dovute precauzioni (al momento il Governo ha deciso di mantenere lo stato di emergenza almeno fino al 15 ottobre).

I prossimi mesi autunnali (e ancor più quelli invernali) saranno decisivi, ma i pezzi sono stati posizionati sulla scacchiera. Questa è la medesima metafora utilizzata per costruire il progetto Fondirigenti affidato a Manager Solutions, e per questo abbiamo collegato la partita che il Paese nel complesso sta giocando a quella sulla "scacchiera del Valore" che le aziende possono impostare.

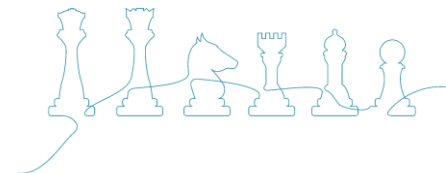
Questa mentalità infatti, seppure nella dimensione microeconomica, può e deve prendere sempre più peso e spazio anche nei processi aziendali: il manager del futuro non deve aver paura ad approcciare nuove metodologie di lavoro Agili, ma allo stesso tempo deve avere la possibilità di farlo in salute e sicurezza. Compito dei leader è quindi quello di ascoltare i bisogni dei dipendenti in un'ottica non solo di business continuity, ma anche di reputation di well-being aziendale.



- Il futuro è ancora incerto, e la pandemia ha causato stress e una forte differenziazione di bisogni nei lavoratori italiani. È quindi necessario impostare sin d'ora un nuovo modo di fare Welfare Management adatto a questa fase della vita della società.

- A ciò fa riscontro la digitalizzazione, sempre presente in ogni aspetto della nostra vita, e che ha ora la possibilità di essere inserita al meglio in questi nuovi processi. In modo analogo al lavoro Agile, le aziende possono ripensare ora ad un Welfare più flessibile, presente sin dal modo di “vivere l'azienda”, che sia accessibile a tutti e riesca a rispondere in modo positivo ai fabbisogni odierni ma allo sviluppo di beni e servizi futuri.

Come indicato nel progetto “La Scacchiera del Valore”, finalità di questa Indagine desk sarà quella di analizzare il Welfare Management e il modo in cui è cambiato e cambierà nei prossimi anni di post Covid, per fornire a un mondo manageriale ormai diversificato e slegato da modelli tradizionali gli strumenti e i servizi di cui necessita per il benessere dei manager.



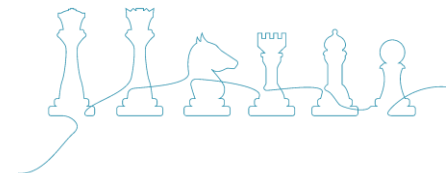
## 2. INTRODUZIONE

È impossibile negare che la società italiana, ma anche europea, non sia più la stessa di trenta anni fa: a partire dalla grande crisi economica che ha colpito il nostro paese nel 2008, si è infatti avviato un trend negativo in cui si è avuto un drastico calo del numero di nascite e, parallelamente, un invecchiamento progressivo della popolazione, con nuclei familiari sempre meno uniformi e un distanziamento sociale molto radicato, e questo da prima che l'emergenza Coronavirus ci colpisse.

Un popolo vecchio è un popolo meno produttivo, meno incline ai cambiamenti e, soprattutto, spesso meno sano. Uno specchio che si riflette in modo preciso anche nel mondo del lavoro, dove se è vero che un "Age manager" può essere una figura altamente qualificata e in grado di dare un proprio valore all'azienda grazie ad anni di esperienze e competenze, d'altro canto un ricambio generazionale è fondamentale affinché le aziende possano innovarsi e crescere.

In un'ottica di Welfare Management tale situazione si complica ulteriormente. Se il modo di essere di un team cambia, cambiano anche le necessità.

Per venire incontro in modo corretto ai fabbisogni di tutti diventa obbligatorio avviare un cambiamento radicale dei servizi aziendali: infatti, un team di giovani manager non avrà sicuramente bisogno di determinati servizi sanitari (anzi, spesso non ne sarà nemmeno interessato), mentre un team in cui la maggior parte dei manager è over 50 avrà un supplemento di attenzione verso i servizi di Welfare; inoltre, sempre per fattori anagrafici e familiari, avrà bisogno di una tipologia totalmente diversa di beni e servizi. D'altra parte, entrambi i gruppi necessiteranno di un ambiente lavorativo sano, confortevole e non stressante.



- A fronte di tale situazione, l'ingresso improvviso dell'emergenza Coronavirus ha destabilizzato ulteriormente un panorama già molto frammentato. Ai servizi comuni che per anni hanno fatto parte del Welfare aziendale, si sono aggiunte molte altre situazioni limite che le aziende hanno dovuto spesso improvvisare. Gli sconti per palestre sono diventati bonus per mascherine, le attività di coaching sono state trasformate in servizi di supporto psicologico, gli spazi condivisi sono stati eliminati.

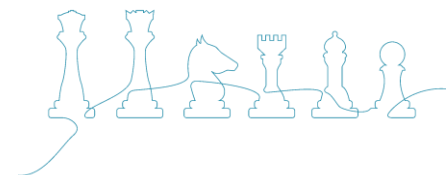
• Una trasformazione radicale quindi, ma che non è stata omogenea in tutto il Paese.

Le distanze hanno spinto a ripensare a un Welfare Management diverso non solo per quanto riguarda i servizi, ma anche in relazione agli strumenti.

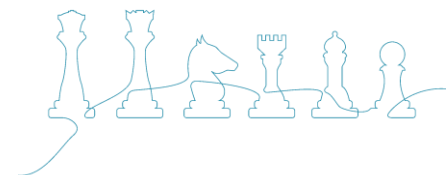
Ponendosi la nostra indagine desk nella prospettiva di un Welfare Management con le sfide di cui sopra, è diventato importante interrogarsi sul modo in cui la trasformazione digitale e le nuove tecnologie possano diventare un valido strumento di supporto e di creazione di "Well-being", un benessere capace di abbracciare la sfera dei bisogni umani e dare risposte e servizi adatti alla nuova società italiana.

D'altro canto, la trasformazione digitale che ha coinvolto pure il nostro Paese ha portato cambiamenti alla vita quotidiana e una trasformazione radicale anche nell'organizzazione del lavoro, toccando tutti i settori della sfera umana, tra cui, soprattutto, quelli della previdenza e sanità. Tale rivoluzione tecnologica sta sempre più entrando a far parte della sfera digitale dei sistemi e organizzazioni di Welfare (soprattutto in ottica sanitaria), agendo in modo potente sulla struttura e organizzazione del lavoro, non solo per via dei processi di automazione ma anche per la mutazione profonda dei sistemi di relazione tra persone.

L'accesso al futuro Welfare digitale per tutti i cittadini da un lato, e l'applicazione di un nuovo modo di vivere il benessere come valore aziendale dall'altro, saranno le grandi questioni del futuro che, per non fallire, dovranno riuscire a contenere la crescita delle diseguaglianze nell'accesso ai servizi di cura e, allo stesso tempo, contribuire ad un cambio di cultura e mentalità aziendale verso nuove tipologie di servizi. Solo un lavoratore sereno e in salute può infatti essere un valore per la propria azienda.



- Nei prossimi paragrafi si cercherà di inquadrare il fenomeno del Welfare Management nei suoi vari aspetti, e si approfondiranno le idee e gli strumenti che i manager italiani stanno applicando nelle loro imprese per dare risposte efficaci ai diversi e nuovi bisogni di benessere emersi in seguito all'emergenza sanitaria. Importanza, anche in un'ottica di flessibilità e lavoro Agile, sarà data soprattutto ai nuovi modelli e risposte digitali finalizzati ad una crescita e innovazione dei vari modelli a disposizione.
- Di seguito saranno riportate le caratteristiche del Welfare del nostro Paese, il modo in cui sta cambiando in vista dell'aumento di attività in lavoro Agile e il livello di interesse riservato al benessere del manager; inoltre, saranno considerati i cambiamenti e gli interrogativi che la digitalizzazione del sistema sta portando nelle imprese e nell'economia sociale, sottolineando le soluzioni che può abbracciare per diventare un valore e uno strumento capace di migliorare l'equilibrio tra il lavoro e la vita dei manager.



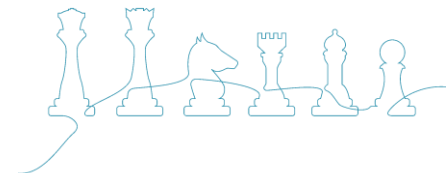
### 3. IL WELFARE ITALIANO E LA FASE DEL SUO SVILUPPO

Negli ultimi anni il sistema di Welfare aziendale ha vissuto una fase di grandi cambiamenti, modifiche e sviluppo, entrando, anche grazie alle nuove norme che hanno attivato un cambiamento importante sul piano culturale e accelerato la diffusione di piattaforme digitali, in aree prima scoperte (come i bisogni sociali) e migliorando in modo sensibile la gestione di numerosi beni e servizi forniti.

Allo stesso tempo, tali cambiamenti non sempre sono riusciti a rimanere al passo con i reali sviluppi dei fabbisogni delle persone, che vivono realtà sempre più frammentate e particolari, né sono state stanziato le giuste risorse pubbliche (ma anche private) per velocizzare aperture e risposte verso tali necessità.

Ad oggi, secondo i risultati emersi dal Rapporto 2019 “Welfare, Italia”, sviluppato dal Gruppo Unipol con The European House – Ambrosetti, che ha coinvolto oltre 200 esponenti delle Istituzioni ed esperti del settore, affinché il Welfare in Italia possa crescere nella giusta direzione ed offrire ai cittadini le migliori e le più aggiornate risposte universalistiche di protezione sociale, occorre un intervento immediato per ricalibrare il modello generale integrando i diversi attori (pubblico, privato, non profit e Unione Europea).

I dati hanno evidenziato che nel 2018 il totale della spesa pubblica complessiva che i diversi attori hanno investito in servizi Welfare (sanità, previdenza e politiche sociali) è stato di 488,3 miliardi di euro. Tra le componenti più incisive, le pensioni che nello scorso biennio sono state il 57% del totale della spesa sociale pubblica italiana. Una percentuale perfettamente in linea con altre ricerche svolte consultando i lavoratori, tutte concordi sul fatto che l’interesse degli italiani è rivolto principalmente alla pensione e non coinvolge molto le eventuali problematiche sanitarie del presente (a meno che non ci sia già una malattia in corso).



- 
- 
- 
- 
- 

Tale interesse non può sorprendere, soprattutto in seguito all'esponenziale aumento della speranza di vita (cresciuta di quasi due anni negli ultimi dieci anni) e la forte caduta negli anni recenti del tasso di natalità (-25%), che proiettano i lavoratori verso la loro "vecchiaia". Due trend demografici che da qui al 2050, sempre secondo la ricerca Unipol-Ambrosetti, continueranno a peggiorare, con una stima di 36.000 nascite in meno ogni anno, e 2,9 milioni di anziani non autosufficienti in più entro il 2050.

Altri dati da considerare per avere un chiaro quadro dell'attuale situazione italiana, sono stati rilevati dalla ricerca "L'innovazione digitale nei servizi di Welfare: stato dell'arte e prospettive" svolta dall'OCAP (Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche) in collaborazione con l'Università Bocconi, che ha evidenziato come nel 2017 i residenti over 65 in Italia sono stati il 22% della popolazione (13,5 milioni) di cui, addirittura, oltre 17.000 centenari.

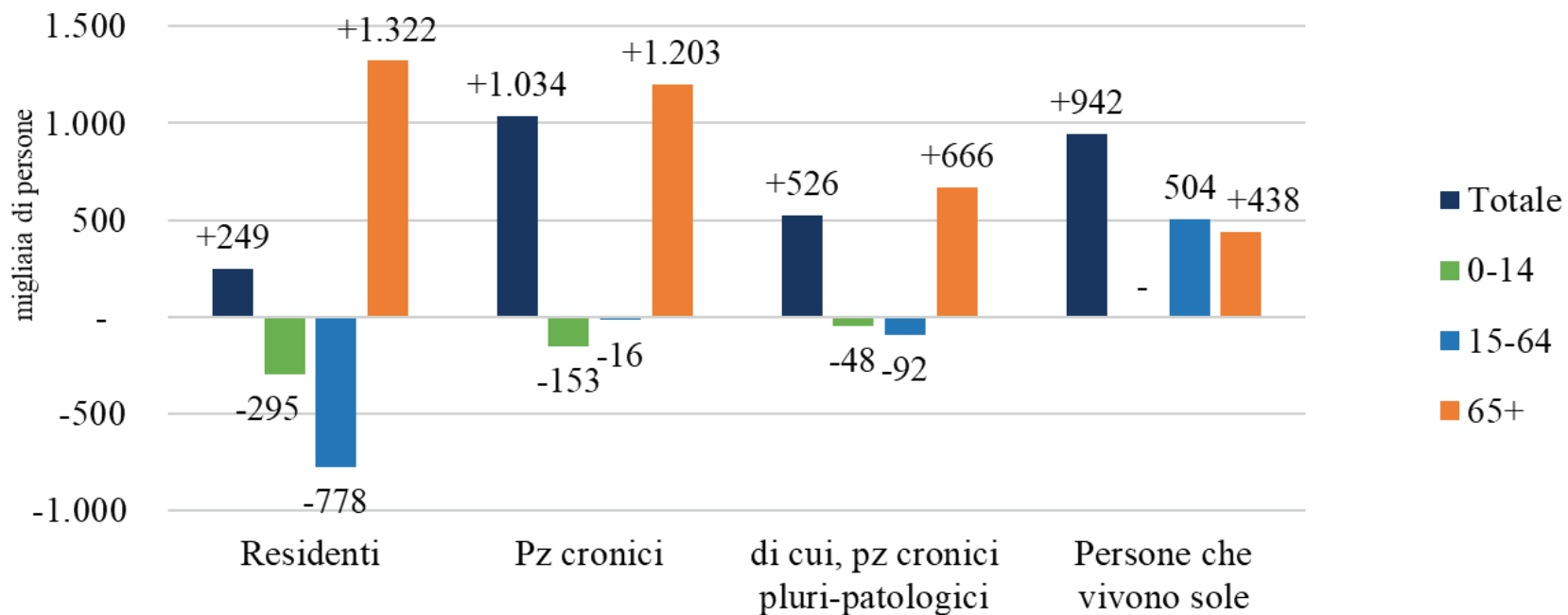
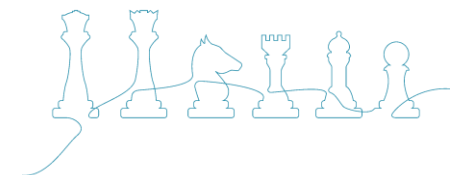
Numeri che sono andati ad accrescere la percentuale (ad oggi il 39%) di popolazione over 65 con patologie croniche e non autosufficiente e che necessita di cure specifiche, aggravate da situazioni familiari instabili (molti pensionati sono soli) o di genere (le donne mediamente in Italia vivono più a lungo ma in peggiori condizioni di salute).

Cifre esorbitanti (soprattutto se confrontate con gli altri stati europei), che hanno messo a fuoco una delle maggiori criticità del nostro Paese impattanti in modo notevole sulle richieste di beni e servizi pubblici. Le proiezioni demografiche riportate dalla ricerca indicano chiaramente che questo fenomeno è strutturale e non è destinato a diminuire nella sua portata: entro il 2045, il 33% della popolazione avrà più di 65 anni e il rapporto tra popolazione over 65 e 15-64 passerà dal 35% al 53%.

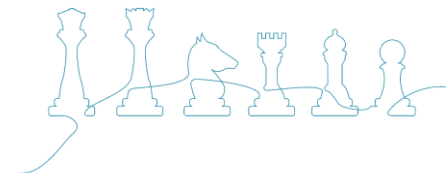
Si riporta di seguito un grafico riepilogativo realizzato da OASI, basandosi su dati ISTAT in cui risultano chiare le variazioni che tra il 2010 e il 2017 hanno colpito la popolazione per quanto riguarda numero, fascia di età, epidemiologia e strutture familiari.

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT







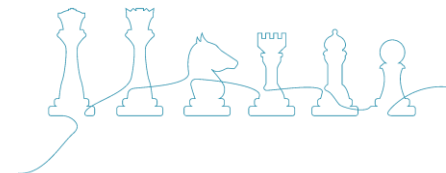
- 
- 
- Come anticipato, l'aumento del numero di persone che necessita di servizi Welfare rende il quadro generale altamente differenziato e alza il grado di complessità della fornitura di beni e servizi idonei a tutti gli scenari. Se il trend resterà invariato e non sarà supportato da una revisione dei modelli, entro il 2050 i sistemi di Welfare peseranno in modo forse insostenibile sul PIL.

- Di seguito le proiezioni ipotizzate Rapporto 2019 “Welfare, Italia”:

- 33,4 milioni di persone in età lavorativa (-7,4 milioni rispetto al 2018)
- 20,9 milioni di occupati (-2,3 milioni rispetto al 2018)
- 1,1 pensionati per ogni lavoratore
- 17,6% di spesa pensionistica sul PIL (+1,3 punti percentuali rispetto al 2018)
- Spesa raddoppiata in Long Term Care per over 80
- 5,7 milioni di anziani non autosufficienti (+2,9 milioni rispetto al 2018)
- 10,7 milioni di poveri (+5,7 milioni rispetto al 2018)

Cosa fare per rallentare o modificare tali prospettive?

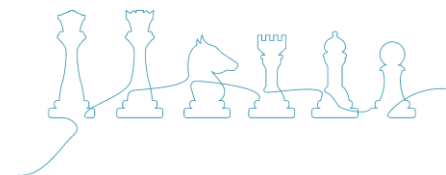
Il rapporto trova le risposte nello sviluppo di un nuovo Welfare più inclusivo e sostenibile, che sia legato a una riduzione dei divari esistenti nelle possibili aree di sviluppo. A tale proposito l'analisi evidenzia come in Italia i giovani “neet” (senza lavoro e non impegnati nello studio) siano il 25,5%, e arrivino ad essere fino al 40% al Sud, una situazione che genera costi per il sistema-Paese pari ad oltre 21 miliardi di euro e che pesa anche sulle famiglie (è stato rilevato che tra il 2001 e il 2017 le famiglie del Sud sono arrivate ad avere fino al 29% di reddito in meno rispetto alle famiglie degli altri paesi europei).



- 
- 
- **●** Punto focale della ricerca è il dato di fatto che una corretta ottimizzazione del sistema Welfare può diventare un reale valore aggiunto per il Paese, perché in grado di colmare alcuni dei gap comuni in molte aree che ad oggi sono fondamentali per lo sviluppo dell'Italia (occupazione femminile e giovanile, povertà, formazione, ecc.). Secondo la ricerca, tale valore riuscirebbe a generare un impatto positivo pari a oltre il 13% del PIL.
- Una soluzione di ottimizzazione si può ritrovare nei 4 pilastri di azione proposti durante il Welfare Italian Forum dello scorso anno:
  - Ottimizzare le basi informative fino ad oggi accumulate, ad esempio condividendo dati pubblici e privati su piattaforme specifiche, per favorire i processi decisionali
  - Sviluppare un Welfare New Deal a livello europeo, semplificando le normative e i meccanismi (bonus, detrazioni, ecc.) per ottenere un rapporto pubblico-privato più efficace ed efficiente
  - Allineare l'offerta di servizi ai nuovi bisogni di Age Management e di long term care, incentivando ad esempio l'adesione ai fondi pensione integrativi o sostenendo programmi di tutoring da parte dei lavoratori over 55
  - Avviare campagne di auto-responsabilizzazione per singoli e per aziende che conducano ad un approccio proattivo da parte dei cittadini.

A fronte di tali prospettive, sullo sfondo rimane una domanda sempre più ricorrente: l'innovazione digitale può essere la risposta efficace per invertire tali trend?

Il processo è in piena fase di attuazione e serviranno ancora alcuni anni e un preciso e più chiaro quadro regolatorio prima di poter dare una risposta certa; è però innegabile che accelerare i processi di digitalizzazione delle aziende, anche per quanto riguarda i piani di Welfare, risulta essere un elemento ulteriore per aumentare la dimestichezza delle persone e la loro disponibilità a mettersi in gioco con sistemi digitali innovativi. Importante in quest'ottica sarà riuscire a far continuare in modo ottimale la collaborazione tra pubblico e privato, in modo da garantire benefici a tutte le parti in gioco.



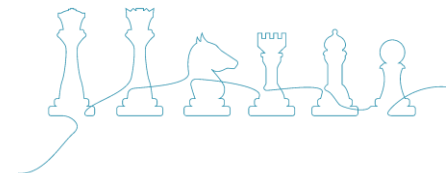
## 4. I CAMBIAMENTI E LE OPPORTUNITÀ DEL WELFARE MANAGEMENT NELL'ERA DIGITALE

Come descritto nella prima indagine, il passaggio dall'analogico al digitale e lo sviluppo della pandemia hanno portato con sé cambiamenti che hanno inciso e continueranno ad incidere notevolmente nei prossimi anni sulla sfera privata e professionale delle persone, impattando su beni e servizi, modificando le strutture di numerosi settori e la gestione delle imprese. D'altra parte, essendo il Welfare un settore fortemente legato alla vita delle persone, è ovvio come nemmeno esso sia stato immune ai cambiamenti tecnologici.

Ma quali sono i cambiamenti che ad oggi la digitalizzazione ha portato al Welfare Management?

Il primo aspetto è sicuramente legato al cambiamento delle mediazioni umane. Se fino a pochi anni fa per accedere a qualsiasi servizio era necessario recarsi presso gli sportelli abilitati, ad oggi è possibile saltare tale mediazione, realizzando un canale diretto tra la domanda e l'offerta messa a disposizione su siti e piattaforme. I confini predefiniti ormai sono quasi del tutto scomparsi e il frazionamento di fabbisogni dell'utente porta quest'ultimo a diventare il vero protagonista, che necessita di accedere a piattaforme chiare e ben strutturate affinché le domande trovino risposta.

Rendere l'utente il perno principale a partire dal quale strutturare i servizi obbliga ad una ristrutturazione semplificata: l'utente ha fretta, ha una situazione personalizzata, spesso non ha chiari i suoi veri bisogni e per questo necessita di risposte chiare e veloci. Per digitalizzare il Welfare sono quindi necessarie, preliminarmente, una vera e propria azione "disruptive" del servizio e una ridefinizione delle modalità di accesso, erogazione e comunicazione.



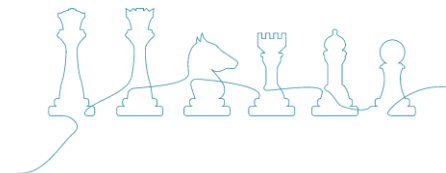
- Fatte tali premesse, è però necessario sottolineare che attualmente l'Italia ha ancora molta strada da compiere affinché il Welfare possa considerarsi un settore completamente digitalizzato ed efficiente. A rallentare tale processo, come riportato sempre dalla ricerca dell'OCAP, vi è il target degli utenti Welfare, che sono per la maggioranza lavoratori anziani (se non spesso già in pensione) e molto restii ad aprirsi verso un modello così diverso e lontano dalle proprie abitudini.

Data la resistenza degli utenti, la ricerca evidenzia anche il fatto che poco più della metà delle strutture residenziali per anziani (il 53%) utilizza sistemi digitali di servizi Welfare (molte hanno solo una pagina di presentazione sulla quale però non è possibile compiere azioni dirette), e preferiscono rimanere legate a modelli di servizio tradizionali.

Un'apertura si ha nel 47% delle strutture verso dispositivi digitali come app o smartphone, ma ormai anche tali dispositivi sono spesso obsoleti e non più funzionali come dovrebbero. Le aziende non sono ovviamente strutture per uomini in pensione, ma quelli ora visti sono comunque dati su cui riflettere in vista del progressivo aumento dell'età pensionabile.

Nonostante questo, dato il successo dei processi di digitalizzazione degli altri settori, è bene restare positivi e focalizzare il pensiero verso le nuove generazioni nativo-digitali, che nel giro dei prossimi dieci o venti anni saranno molto più propense ad utilizzare i sistemi automatici piuttosto che i vecchi modelli. E ciò non può che essere un altro segnale positivo anche per i servizi di Welfare italiano.

La scelta di aprirsi in modo complessivo a tale opportunità spetta alle singole organizzazioni del settore: nei prossimi anni infatti un ruolo importante sarà dato alle imprese, che dovranno avviare strategie consapevoli capaci di cogliere e rispondere alle richieste dei propri dipendenti e tracciare una mappa dei reali fabbisogni di questa nuova generazione a cavallo fra tradizione e innovazione.

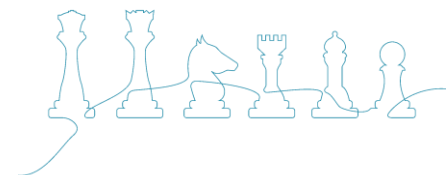


In modo simile alla popolazione, però, anche le imprese italiane sono caratterizzate da una forte frammentazione e differenziazione per grandezza, territorio, opportunità di esportazione ecc.; resta quindi importante per le imprese compiere analisi interne di diverso livello prima di mettere in atto azioni di Welfare Management.

Conoscere le normative, stimare le risorse da mettere a disposizione, valutare le strutture e gli strumenti digitali, coinvolgere esperti e comprendere chi sono i propri dipendenti e cosa necessitano, sono solo alcune delle attività che un'impresa deve organizzare per impostare il proprio Welfare. Senza un quadro chiaro, infatti, si rischia di disperdere risorse utili in progetti che non danno valore ai propri dipendenti.

Facendo riferimento sempre ai risultati emersi nella ricerca "L'innovazione digitale nei servizi di Welfare: stato dell'arte e prospettive", riportiamo qui in seguito in modo schematico i livelli di azione sopra indicati:

- Livello strategico: tale livello coinvolge l'orientamento strategico di fondo di un'impresa, che deve evidenziare in esso la volontà (o la non volontà) di procedere verso uno sviluppo digitale;
- Livello organizzativo: è in linea con il livello strategico, ma deve prendere in considerazione anche l'ambiente aziendale, venendo incontro alle attitudini e culture dei team;
- Livello delle utenze: analizzati i propri dipendenti, è giusto sentire direttamente questi ultimi per capirne i fabbisogni e gli atteggiamenti verso la digitalizzazione. Sono quindi importanti analisi interne, divise anche per età o genere, per riuscire ad avere un quadro più preciso possibile dei servizi da offrire nel piano Welfare;
- Livello del settore: conoscere la propria azienda e capire dove e come opera. Ogni settore infatti è governato da normative specifiche e offre determinati pacchetti base, da cui è possibile partire per organizzare i piani di Welfare aziendali;
- Livello di ambiente esterno: capire cosa fanno gli altri e se tali azioni funzionano per avere incentivi e idee migliori. Ciò è realizzabile anche collaborando con altre imprese.



- La digitalizzazione di tali livelli è possibile e auspicata, poiché renderebbe possibile avere un quadro veloce delle trasformazioni delle varie necessità e, di conseguenza, permetterebbe di fornire agli utenti soluzioni idonee e adatte ai loro reali fabbisogni.

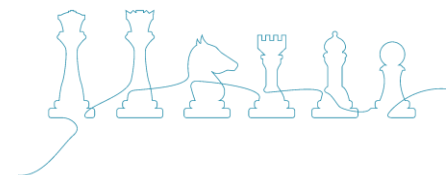
Le innovazioni tecnologiche cambiano gli asset delle azioni tradizionali, spesso capovolgendo i vecchi ruoli e rendendo il destinatario di un prodotto o servizio protagonista della scena, relegando il fornitore ad un ruolo secondario di “vetrina”, oppure creando sinergie e collaborazioni. Per fare ciò è però necessario che gli operatori siano aggiornati e ben preparati ad utilizzare tali nuovi strumenti.

A tale proposito, la ricerca ha riportato due principali tipologie di approccio manageriale:

- Nessuno stravolgimento: tale approccio è stato quello più evidenziato a livello di numeri. Una conferma che, ad oggi, le aziende non sono ancora motivate a modificare in modo complessivo il loro Welfare Management. I siti e le attività digitali sono attivi, ma spesso sono solo un servizio di supporto/vetrina al servizio principale, che resta legato a un modello tradizionale.
- Ascolto e cambiamento: questo secondo approccio, meno comune, investe invece in strutture più aperte che vengono utilizzate per individuare e dare risposta a fabbisogni crescenti e attualmente non coperti dai servizi tradizionali o, ancora, per consentire nuove modalità di risposta ai bisogni degli utenti al di fuori dei perimetri tradizionali e trasversalmente tra diversi setting.

Risulta chiaro come questo secondo modello, che cambia totalmente la struttura, affinché possa essere efficace debba tenere conto degli impatti organizzativi sopra citati tra cui, soprattutto, il budget da investire e la formazione degli addetti ai lavori.

Avere un team non preparato può diventare un pesante autogol per un'impresa. Più semplice è quindi agire sulla struttura senza stravolgerla, utilizzando le applicazioni tecnologiche per ampliare, almeno come primo passo, le offerte e i servizi già esistenti. Tale soluzione crea all'interno dell'azienda meno tensione e maggior capacità di adattamento di tutti gli utenti.



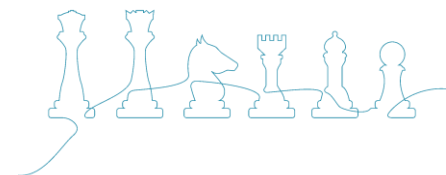
- Come riportato dalla ricerca dell'OCAP, a livello manageriale l'errore più comune è quello di non misurare. Se
- esistono numerosi casi di sperimentazioni sui servizi e le novità di Welfare offerti, ad oggi nelle aziende non si
- rilevano attività finalizzate a misurare il livello di performance dei servizi, una mancanza di attenzione del
- "post trasformazione" che non aiuta ad avere già da oggi un quadro chiaro di cosa potrà essere migliorato nei
- prossimi anni. Feedback informali e percezioni ricavate da utenti e operatori non sono infatti affidabili.

Cosa fare allora?

A livello manageriale, tra i suggerimenti ricavati dalla ricerca per cogliere il reale stato dell'arte della diffusione della digitalizzazione nei servizi di Welfare, spicca la necessità da parte delle aziende di sperimentare di più, mettendo in atto strategie finalizzate non al presente ma al futuro. Un'azienda deve porsi la domanda sui margini di miglioramento e trovare risposta in diverse attività.

Un buon Welfare Management può essere avviato solo se risorse e azioni sono finalizzate al miglioramento, e l'impresa deve quindi provare con mano i numerosi strumenti digitali oggi a disposizione e valutare quali siano migliori per i propri utenti. Non deve aver paura di provare e fallire, ma essere pronta ad esplorare nuove opportunità.

In conclusione, in Italia una nuova tipologia di Welfare Management è solo agli inizi, ma ha la possibilità di crescere insieme alla tecnologia. I manager del Welfare di oggi devono ripensare da subito a una nuova.



## 5. WELFARE MANAGEMENT: ALCUNE PROBLEMATICHE

In modo simile all'Italia, anche nel resto del mondo molti Paesi (tra cui in testa USA, Australia, India) si stanno avvicinando al Welfare dal punto di vista innovativo/tecnologico. Obiettivo di tutti è quello di focalizzare un Welfare Management efficace che permetta alle aziende e società di realizzare piani trasparenti, efficienti e meno costosi rispetto a quelli ad oggi esistenti, e di ristrutturare il modo di vivere nelle aziende rendendolo meno stressante e più accogliente, mettendo al centro il benessere della persona per tutto l'arco della vita lavorativa, anche affidandosi ad algoritmi preimpostati capaci di analizzare la situazione "saltando" il livello di interazione umano.

Se tale scelta può risultare vincente sulla carta, in realtà applicata nel concreto può causare ingenti danni agli utenti che possono trovarsi davanti a "muri digitali" che invece di favorire l'accesso ai beni e servizi, li ostacolano o escludono completamente, come analizzato anche nel "Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression", dello special rapporteur ONU Frank La Rue.

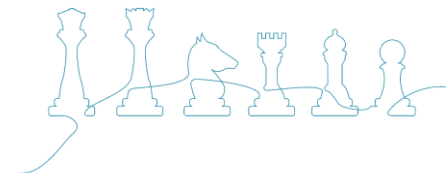
Il Rapporto ha evidenziato come la digitalizzazione sia diffusa in molto altamente disomogeneo non solo nel mondo, ma anche all'interno di uno stesso Paese. Come è stato possibile notare in Italia a causa dell'emergenza Covid-19, esiste un reale problema di "Digital divide" che separa nettamente la popolazione più povera da quella ricca sulla base non solo del reddito, ma anche per cultura e area geografica, impedendo ad una grande fetta di popolazione di avere un accesso ad Internet e a tecnologie idonee.

Nel Regno Unito, che è tra i pionieri della digitalizzazione, ad esempio, ancora oggi le persone che non hanno le competenze digitali necessarie per svolgere azioni quotidiane sono circa 11,9 milioni (il 22% della popolazione) e più di 4 milioni di adulti (l'8% del totale) non usano Internet perché pensano che non sia un ambiente sicuro: tra questi ultimi, quasi la metà appartiene a famiglie a basso reddito.



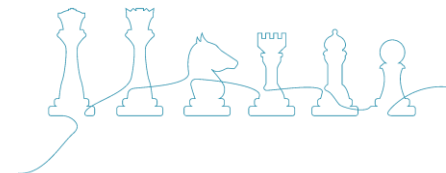
## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



Applicando ciò in ottica di Welfare digitale italiano, diventa palese come tale differenziazione possa essere pericolosa perché impedisce, a chi forse ne gioverebbe di più, di accedere a determinati beni e servizi. Una situazione che si aggrava notevolmente in Italia, dove banda larga e connessioni sono inferiori alle medie europee.

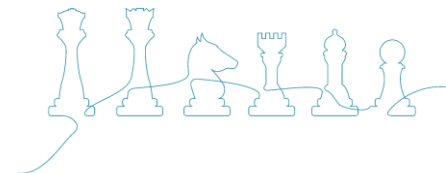
Un immediato supporto grafico di quanto detto si ritrova in questa immagine realizzata da Sostariffe.it. L'analisi è stata finalizzata a mettere in evidenza quali sono le regioni italiane che hanno ancora difficoltà a ricevere una connessione a banda larga o ultra larga. La ricerca ha messo in luce dati altissimi (il 77%) rispetto a quelli europei, che in media si trovano al 36%.



- Secondo La Rue, anche la mancanza di un rapporto umano può in realtà rendere il processo più complicato.
- Un algoritmo, se ben impostato, può dare facilmente le giuste risposte, ma la frammentazione del settore, che è spesso connotato da storie personali di vario carattere, spesso rende tale processo spesso molto
- difficoltoso da pre-programmare, rendendo di fatto impossibile fornire l'assistenza di cui gli utenti necessitano, con conseguenze anche gravi per quei soggetti che già si trovano in situazioni precarie.
- 
- 

L'ultimo punto critico evidenziato dal Rapporto è costituito dalla possibilità che gli algoritmi sviluppino bias che penalizzino o avvantaggino alcuni soggetti in relazione al sesso, alla razza, all'istruzione, alla religione o all'orientamento politico, aumentando le diseguaglianze. Questa criticità non è una semplice ipotesi futuristica, ma è figlia di casi già avvenuti, tanto che nello stato dell'Indiana è stata avviata una grande campagna per individuare beneficiari di sussidio che non ne avevano diritto, mentre in Australia sono state avviate grandi campagne di recupero di sussidi versati in eccesso a causa di questi algoritmi.

Quanto sopra descritto non deve essere considerato come una critica alla digitalizzazione, che è in realtà uno strumento utile e capace di portare grande valore a tutti gli utenti, ma è una riflessione necessaria affinché non si prendano decisioni semplicistiche. Più gli strumenti sono potenti e più è necessario che siano maneggiati con cura, per evitarne i vari effetti collaterali. Il Welfare Management del futuro deve quindi tener presente tutto questo per riuscire nell'obiettivo di creare servizi davvero utili a tutti.

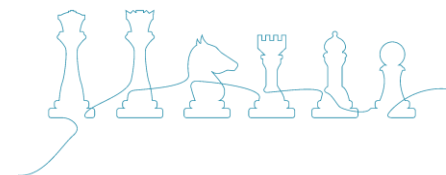


## 6. WELL-BEING: L'IMPORTANZA DEL BENESSERE

Si è detto come l'emergenza portata dall'espansione a livello globale del Coronavirus abbia messo ancor più in luce la necessità di ripensare ad un nuovo modo di vivere le interazioni tra uomo e tecnologia, ed è ormai acquisito quanto tale nuova visione del Welfare possa portare benefici, non solo alle aziende ma anche ai manager. Oggi in Italia e nel mondo sono già in atto numerose trasformazioni a favore di questo nuovo binomio, che però è ancora soggetto a un'idea di interazione temporanea piuttosto che a una reale e concreta simbiosi, in cui i due mondi (umano e digitale) sono divisi se non considerati proprio antitetici, invece di essere visti come un nuovo grande "unicum" dell'esistenza umana.

Questo nuovo modo di vivere il lavoro deve però essere perfettamente bilanciato, per evitare che una delle due parti fagociti l'altra. Solo una prospettiva che veda l'elemento umano e quello tecnologico come integrati può aiutare le aziende a superare i conflitti derivanti dal binomio uomo-tecnologia. In ottica di Welfare aziendale diventa quindi importante abbracciare una politica in cui le tecnologie, quasi in modo paradossale, non siano solo le realtà con cui interagire per velocizzare alcune attività, ma siano strumenti capaci di rinnovare modelli e modi di agire, aiutando a rendere più "umano" il mondo del lavoro e a sviluppare nel manager un benessere anche psicologico, arrivando perfino al concetto di felicità: non a caso, in alcune aziende molto avanzate si sta introducendo il cosiddetto Happiness Manager o addirittura un Chief Happiness Officer, come vedremo fra poco.

Tra i nuovi valori di cui il Welfare deve tenere conto, in effetti, la felicità (intesa come emozione culminante di un benessere diffuso del lavoratore) è quello oggi più importante per mantenere intatti gli equilibri aziendali. Per riuscire in tale obiettivo, il Welfare Management del prossimo futuro dovrà abbracciare l'idea del Well-being e cioè di un benessere integrale (di tipo psicologico, fisico, lavorativo e relazionale) capace di impattare positivamente sulla realizzazione degli obiettivi che l'individuo si pone sia nella vita privata che in azienda.



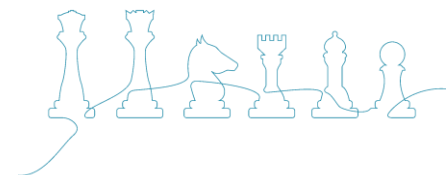
- Nello specifico, con il termine Well-being si intende lo stato di benessere nel quale un individuo è in grado di sfruttare al meglio le proprie capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sfera professionale e privata, rispondendo alle esigenze quotidiane della vita, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature con gli altri e partecipando costruttivamente ai mutamenti del contesto in cui è inserito.

Tutto questo ha un impatto positivo sull'impresa che a sua volta, oltre a realizzare pacchetti di servizi esterni ad hoc, può intervenire a migliorare determinati aspetti aziendali, aumentando il benessere e, di conseguenza, la produttività, ad esempio creando spazi più sani, ampi, luminosi o più comodi che possano aiutare i lavoratori a stare bene con se stessi, o incrementando attività e orari flessibili in cui sia possibile ritagliarsi tempo per fare sport oppure favorire il rilassamento dei dipendenti che lavorano in contesti molto caotici, creando ambienti progettati specificamente per la concentrazione e la meditazione.

Lo studio "Human Capital Trends 2020 - The social enterprise at work", condotto da Deloitte, ha scelto di indagare sugli sviluppi benefici di questo nuovo modo di vivere gli spazi e gli orari dell'azienda in ottica di Welfare, evidenziando quali sono le direttrici di cambiamento messe in atto dalle diverse organizzazioni mondiali e domandandosi:

- se sia possibile ottenere strumenti per mantenere "umane" le organizzazioni anche in un futuro dominato dalle macchine;
- se dall'interazione tra uomo e tecnologia possa scaturire un valore ancora da esplorare.

Per ottenere queste risposte, la ricerca ha fatto uso degli attributi della Social Enterprise e cioè il Purpose (scopo), il Potential (potenziale) e Perspective (prospettiva).



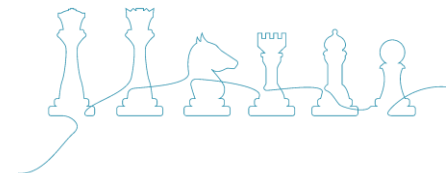
- 
- 
- 
- 
- 

Applicando questi paradigmi alle aziende sono emersi alcuni trend di livello globale tra cui la ricerca di nuove skills, la creazione di un senso di appartenenza aziendale e la necessità di un gruppo diversificato ma coeso di persone nei team. Ma ciò che interessa, nell'ottica di questa Indagine desk, sono i risultati ottenuti per quanto riguarda lo sviluppo del Well-being nelle aziende post- Covid-19.

Secondo i dati emersi, infatti, a livello globale la maggioranza delle aziende e dei manager intervistati (l'80%) ritiene che, anche a fronte dell'emergenza Coronavirus, sia ormai centrale per le organizzazioni decidere di prendersi cura del benessere dei lavoratori, non solo promuovendo iniziative parallele al lavoro ma, soprattutto, integrando il Well-being nel modo in cui il lavoro stesso viene progettato e svolto ogni giorno. Allo stesso tempo, però la ricerca evidenzia che nel 79% dei casi analizzati attività concrete di Welfare aziendale basate sul Well-being non sono ancora state integrate, e gli intervistati dubitano che sarà possibile arrivare a questo obiettivo entro i prossimi 12 mesi.

L'analisi ha avuto un focus anche per quanto riguarda la situazione dell'Italia che, per alcuni aspetti, si è dimostrata allineata ai trend globali. La gran parte delle aziende intervistate (70%) si è infatti mostrata positiva nei confronti dell'avvio di attività Welfare basate sul Well-being, e ritiene che esse avranno impatti positivi sulla performance dell'organizzazione. Ciò avverrà ovviamente solo se le aziende riusciranno ad integrare tale benessere nei processi lavorativi e non solo nelle iniziative parallele ad essi.

Un momento come quello attuale, in cui molti lavoratori stanno sperimentando modalità di lavoro nuove e le aziende si stanno aprendo verso formule organizzative completamente diverse, è il contesto ideale per "sperimentare" in ogni campo, e per sfruttare questa fase come una buona occasione per ripensare il lavoro e prendersi cura del benessere delle persone, utilizzando le nuove tecnologie e trovando con esse un equilibrio affinché "l'essere umano" e il suo benessere tornino ad essere centrali.



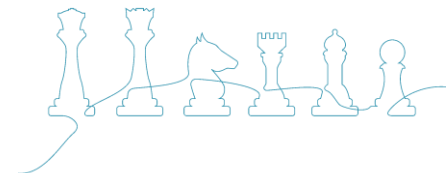
## 7. IL CHIEF HAPPINESS OFFICER

I tre anelli benessere-felicità-produttività formano una catena che le imprese devono “legare” alle proprie attività e alla cultura aziendale che stanno costruendo, affinché quanto fin qui descritto possa diventare realistico e portare valore effettivo. Come anticipato, il settore del Welfare è uno tra i più diversificati e frammentati oggi esistenti, poiché è fortemente dipendente dalle necessità personali di ogni singolo.

Le ricerche, l'ascolto, l'analisi dei dati e altre attività simili messe in atto dalle aziende possono aiutare a diversificare quanto più l'offerta e a migliorare le condizioni lavorative, ma tali processi sono spesso lenti e dispendiosi e, soprattutto in momenti di crisi come questo che tutto il mondo sta vivendo, difficilmente possono diventare obiettivo principale di un'azienda.

A tal proposito è bene evidenziare che in Italia la felicità è ancora vista come un benefit che purtroppo molte aziende non considerano come priorità. Al contrario, negli USA la felicità del dipendente è tutelata a livello legislativo, tanto che nelle imprese è attiva da anni una figura professionale quasi inesistente in Italia: il Chief Happiness Officer (CHO).

In breve, il CHO è il manager incaricato del benessere aziendale. Compito di tale figura è quindi quello di interpretare i bisogni dei propri colleghi e, eliminando le eventuali problematiche, rendere tutto il team soddisfatto del posto di lavoro. Descritto in tal modo il lavoro del Chief Happiness Officer sembrerebbe facile, ma in realtà richiede skill da “complexity thinker”: il manager CHO deve infatti avere sia una profonda comprensione dei sistemi sociali attivi in un certo momento nella propria azienda, sia un attento sguardo ai possibili scenari futuri. Come detto, infatti, il Welfare è un settore in continua evoluzione sul quale non è possibile intervenire all'ultimo momento, ma che necessita sempre di attente programmazioni e previsioni.

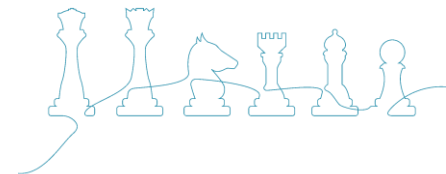


- Nello stesso mondo delle aziende, i nuovi strumenti tecnologici permettono ad oggi al CHO di poter accedere ad un'abbondante conoscenza di pratiche e strumenti validati dalla ricerca sul campo, che permettono al professionista di sperimentare e avviare concretamente il processo di trasformazione positiva degli ambienti di lavoro in cui agisce, ad esempio raccogliendo in modo veloce eventuali feedback.

Abbiamo già affrontato la questione dell'importanza, per l'azienda, di analizzare e conoscere i propri team per dare loro le risposte idonee ai diversi fabbisogni: la differenza tra le due attività, ovvero processi aziendali e azioni dirette del CHO, è insita nel valore "umano" di quest'ultimo, che rende più veloce la raccolta da un lato delle problematiche (spesso vissute dal professionista stesso in quanto dipendente dell'impresa, e che non necessitano quindi di ricerche strutturate o analisi grafiche), dall'altro delle risposte, poiché lo stesso può intervenire su alcune decisioni più o meno rilevanti, cosa non possibile in caso di pacchetti aziendali che richiedono tempi di controllo formale e approvazione.

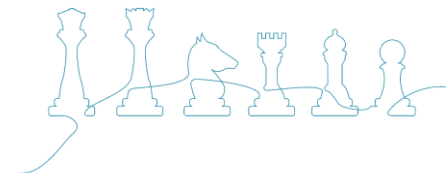
Ciò che rende importante e di valore il Chief Happiness Officer è il suo compito di rendere "dinamica" l'organizzazione aziendale, contribuendo alla realizzazione e sviluppo di una nuova cultura basata sul far diventare il benessere un bene essenziale, costruendo un'organizzazione "positiva" e ottenendo manager più produttivi perché felici.

Oggi, soprattutto nelle aziende italiane, la responsabilità della creazione di un pacchetto di Welfare aziendale e la sua gestione è ancora affidata troppe volte all'HR manager della società, o è deciso direttamente dall'imprenditore. Se tali figure possono avere le competenze per quanto riguarda il loro lavoro (gestione del personale, coordinamento dei team, risoluzione di situazioni problematiche, ecc.), non è sempre (quasi mai) vero che gli stessi siano in grado di avere un quadro preciso e corretto della vera situazione sanitaria/psicologica e famigliare dei loro dipendenti.



- 
- 
- È dunque importante per le aziende italiane iniziare ad investire in tale nuova figura che, non va dimenticato, è anche esperta delle normative e delle opportunità che lo Stato offre ai programmi di crescita: già oggi vi sono varie norme nei contratti collettivi nazionali finalizzate ad arricchire i budget che finanziano progetti di Welfare. Inoltre, il CHO è una figura che sa utilizzare gli strumenti per avviare analisi interne capaci di mettere in evidenza i reali fabbisogni aziendali e, di conseguenza, realizzare pacchetti di Welfare adatti utilizzando le giuste risorse con l'obiettivo di costruire una cosa che può sembrare appartenere a una visione utopistica o romantica dell'azienda: la felicità di manager e dipendenti (e dello stesso imprenditore, a ben guardare).
- 
-



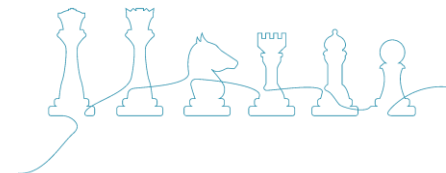


## 8. IL WELFARE MANAGEMENT: STRUMENTI, IDEE INNOVATIVE E CASI STUDIO

Come si è detto nelle sezioni precedenti, se la caratteristica del Welfare di essere stato per anni soprattutto una voce “ancillare” a servizio del benessere del lavoratore è una qualità che lo ha reso un settore difficilmente inquadrabile in un modello unico e fisso, il Covid-19 ha evidenziato come tale percezione del Welfare Management sia in realtà errata, e come al contrario sia corretto sviluppare, anche grazie al contributo del Chief Happiness Officer, una cultura aziendale capace di comprendere quanto questo settore possa aiutare il modo di vivere il lavoro dei manager: questo può essere reso migliore e più produttivo (e per tutto l’arco della carriera), e per tale ragione è necessario personalizzare quello strumento che è in continuo mutamento in base ai fabbisogni (anch’essi mutevoli) delle varie fasi della vita.

Tali azioni ad oggi sono regolate da offerte base contrattuali, decise dal Governo o dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale, ma, perché l’azienda acquisti valore dall’introduzione del Welfare Management, deve compiere essa stessa una riorganizzazione strategica e un’apertura verso un nuovo Welfare: servizi pensati, personalizzabili e adatti ai propri team (seppur nella loro diversità) creano infatti non solo livelli di ingaggio più alti (un lavoratore in salute e soddisfatto sarà più presente sul lavoro), ma anche una più forte reputazione dell’azienda (un lavoratore gratificato lavorerà meglio e parlerà bene della propria impresa), con tutto ciò di positivo che ne può venire.

Non è quindi possibile approcciarsi al Welfare Management utilizzando un unico modello di azioni, ma d’altra parte, perché si possa fornire ai propri dipendenti ciò di cui hanno realmente bisogno, ogni azienda deve svolgere un’approfondita analisi su se stessa e solo dopo attuare azioni specifiche, create in base alle proprie caratteristiche e possibilità.

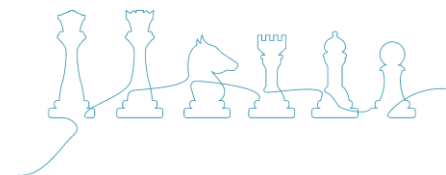


- In che modo?
- Per quanto riguarda l'Italia, tale cultura ha iniziato a compiere alcuni primi e importanti passi. Stanno aumentando sempre più infatti le imprese che hanno rinnovato il loro modo di fare Welfare, con nuove applicazioni e pacchetti particolari.

In un articolo di approfondimento pubblicato sul sito Tuttowelfare.info, si parla della ricerca realizzata lo scorso anno da Aster e Utilitalia: la prima è una società che promuove la ricerca industriale come motore principale di sviluppo economico sostenibile, mentre la seconda è una federazione che riunisce le Aziende operanti nei servizi pubblici dell'Acqua, dell'Ambiente, dell'Energia Elettrica e del Gas. In questa ricerca condotta su 300 aziende (di cui la maggior parte piccole e medie imprese), è emerso che il 90% delle realtà intervistate nell'ultimo anno ha legato le possibilità di Welfare al Premio di risultato. Inoltre, il 33% dei dipendenti di tali aziende ha scelto di non detassare il premio ma di convertirlo in beni o servizi extra di Welfare (come, ad esempio, i buoni pasto). Una quota consistente come si vede, che convalida ancora una volta la crescita dell'interesse verso il settore del Welfare Management.

Come esempio "classico" di ticket e premi, seppur nell'unicità della situazione, possiamo ricordare la scelta dell'azienda di Giovanni Rana, che per combattere la crisi sanitaria di questi mesi ha deciso di aiutare i propri dipendenti (oltre 7.000 persone) aumentando gli stipendi del 25% e fornendo loro un bonus baby-sitter di 400 euro al mese da utilizzare per i propri figli.

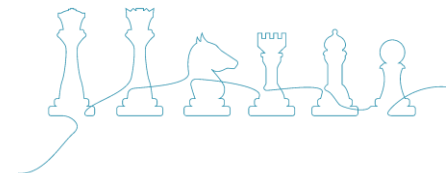
Un caso di studio diverso che è possibile citare è quello di Hera, multiutility italiana di energia e gas, tra i leader del proprio settore, che nel 2016 ha introdotto un importante processo di cambiamento della propria cultura aziendale, avviando il programma "on top" di Welfare chiamato Hextra: il programma prevede che ogni dipendente possa disporre di un portafoglio flessibile (uguale per tutti) in cui possono essere collegati successivamente anche altri supporti previdenziali, assicurativi e sanitari. Tale scelta aziendale è nata da un'indagine preventiva che aveva fatto emergere l'interesse dei dipendenti a pensare, come prima cosa, alle proprie esigenze famigliari, soprattutto in caso di figli.



- Oltre alle applicazioni tradizionali, negli ultimi anni il Welfare sta seguendo una strada parallela (ma sempre più centrale in tutti i settori) connessa alla sostenibilità. Sono infatti già molte le imprese italiane che si sono affidate al provider di Welfare Jojob, che ad oggi è il primo servizio italiano ad offrire uno strumento di Welfare aziendale dedicato alla mobilità sostenibile. Obiettivo dell'applicazione è quella di monitorare e condividere il tragitto casa-lavoro con la finalità di migliorare la mobilità, diminuire lo stress del viaggio e calcolare i risparmi complessivi sia economici che ambientali (in media la app permette ad un'azienda di risparmiare oltre 74.000 euro ed emettere 420 tonnellate in meno di anidride carbonica). Oltre a ciò Jojob crea un nuovo spazio di non-lavoro in cui però il team può connettersi e migliorare i propri rapporti con i colleghi, scambiandosi i risultati ottenuti e motivandosi a vicenda nella ricerca di soluzioni sempre più performanti (ad esempio l'utilizzo di biciclette).

Un'altra idea innovativa di Welfare aziendale è quella di Fit Prime, azienda mirante ad offrire pacchetti di Welfare non sanitari, ma legati all'attività fisica. Sempre tenendo come focus l'importanza di tempi e spazi, che un manager lavoratore deve considerare per mantenere alte le performance, la società offre un percorso-salute personalizzato e accessibile in modalità mista digitale/on demand che i manager possono affiancare (se non addirittura sovrapporre) in modo pratico e veloce alla propria attività sportiva, che col passare degli anni e degli impegni spesso non trova il tempo necessario per essere svolta. Nel dettaglio, il pacchetto permette di fare specifiche attività motorie in ufficio, offre l'accesso alle palestre del circuito e mette a disposizione nutrizionisti e consulenti del benessere fisico in generale.

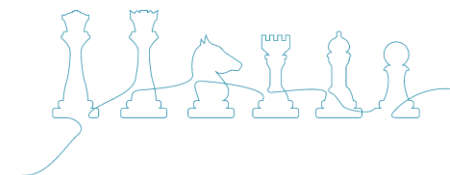
Tutte iniziative lodevoli che dimostrano le sempre più numerose aperture delle imprese verso il benessere dei propri dipendenti.



## 9. IL WELFARE MANAGEMENT POST COVID-19: COSA FARE?

Abbiamo detto che la pandemia ha cambiato in modo radicale ogni aspetto della nostra vita, tanto da poterla definire il “dopoguerra” della nostra generazione, una crisi che però è anche un’occasione di crescita importante, se ben programmata, per rinnovare settori importanti come sono quelli del benessere e della sanità. L’emergenza prima o poi finirà, e le aziende dovranno farsi trovare pronte per affrontare questo post Covid che, ad oggi, fa ancora paura ed è ricco di incertezze. Per trovare risposte sarà necessario come prima cosa comprendere come questi mesi di pandemia abbiano cambiato le richieste, i bisogni e gli interessi lavorativi dei manager italiani, seppur nelle grandi differenziazioni che caratterizzano il Welfare. A tale proposito, una prima ma importante risposta si è avuta grazie alla ricerca pubblicata a luglio da Randstand, che si è focalizzata sui “beni” di cui i manager sono in cerca dopo l’avvio delle fasi di apertura post lockdown. Perno principale dell’indagine è l’idea che ad oggi le persone lavorano per una “cultura aziendale” più che per un’azienda in quanto produttrice di prodotti, ed è quindi importante per le aziende, in vista di una ripresa veloce, comprendere cosa offrire a manager e lavoratori per attirare e trattenere talenti nei propri team. La ricerca di Randstand, che ha coinvolto un campione di circa 6.300 dipendenti tra i 18 e i 65 anni, ha messo in evidenza l’importanza di avere:

- un perfetto work-life balance (richiesto da oltre la metà degli intervistati);
- un’atmosfera accogliente e positivo nell’ufficio (51%);
- una retribuzione soddisfacente e integrata da benefit (47%);
- opportunità di carriera (36%).



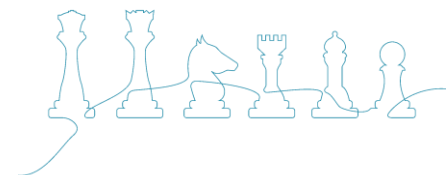
## La scelta del datore di lavoro

I fattori più importanti che cercano i potenziali dipendenti (anno 2020). *Dati in %*



Fonte: Employer brand research 2020 Randstad

Dati importanti che le aziende dovranno tenere ben presenti alla ripartenza di settembre. Il benessere del lavoratore diventerà sempre più centrale e primario per la ripresa delle imprese e, in più ampio, del Paese. Un concetto anticipato anche ad inizio pandemia nel terzo Rapporto sul Welfare aziendale presentato a Roma, durante il quale è stata ribadita più volte l'importanza che il Welfare avrà nelle dinamiche aziendali e lavorative soprattutto per quanto riguarda la mediazione tra i bisogni di manager e imprese. Servirà infatti un nuovo programma di Welfare specifico post-emergenza, caratterizzato non solo da agevolazioni economiche ma anche da supporti psicologici.

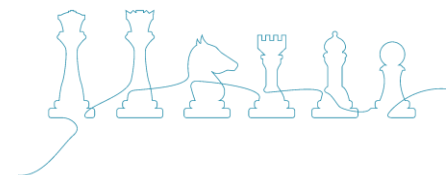


- La natura del Welfare aziendale non permette facilmente di avere risposte rapide, singole e adatte a tutte le situazioni, ma ogni azienda necessita di analizzare i propri dipendenti, ascoltando i loro bisogni, per poi agire di conseguenza programmando le diverse azioni nel dettaglio. Per tale ragione, a circa sei soli mesi dall'avvio dell'emergenza sanitaria, non è ancora possibile fare un punto della situazione chiaro sui prossimi sviluppi, ma va detto che, nonostante tali difficoltà, in periodi di crisi vale lo stesso la pena tentare di modellizzare quanto più possibile i processi, in modo da avere una base da cui ripartire non appena se ne presenti la possibilità.

Per tale ragione si riporta lo schema di azioni suggerito da McKinsey & Company, che potrebbe essere utilizzato anche dalle aziende italiane. Nell'articolo "Beyond coronavirus: The path to the next normal", pubblicato qualche mese fa, la società ha ipotizzato uno scenario in cinque fasi per il ritorno delle imprese alla normalità post epidemia, in cui compiere azioni ben definite di Welfare Management.

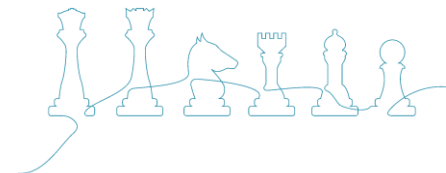
Di seguito le cinque fasi:

- **Resolve:** questa prima fase abbraccia il periodo di emergenza acuto, in cui viene istituito il lockdown. Questo è il periodo all'apparenza più difficile, caratterizzato da instabilità, decessi e paura verso un "nemico" silenzioso e sconosciuto. Per salvaguardare la salute in questa fase, l'unica cosa possibile da parte delle imprese è quella di far restare i propri dipendenti a casa, agevolando il lavoro Agile.
- **Resilience:** la seconda fase forse è in realtà la più difficile, poiché alle paure e ai problemi della prima si affaccia una consapevolezza di imminente crisi economica. Le imprese devono quindi affidarsi a Governo, Regioni e Comuni per il sostegno diretto o indiretto a ulteriori servizi Welfare di protezione/supporto, che però agiscano sul medio-lungo termine.
- **Return:** la terza fase prevede un primo ritorno alla normalità. È possibile incontrarsi, tornare al lavoro e spostarsi ma sempre nel rispetto di rigide regole di distanziamento. L'azienda deve quindi intervenire nei propri locali, investendo le proprie risorse riorganizzando spazi, strumenti sanitari e di igienizzazione. Attualmente l'Italia si trova in questa terza fase.



- - 
  - 
  - 
  -
- Reimagination: la quarta fase entra nella fascia delle possibili ipotesi future. L'emergenza sanitaria è passata ma ha lasciato dietro di sé molte cicatrici. Il mondo è profondamente cambiato e così lo sono anche le modalità lavorative, i processi aziendali e le relazioni industriali. Il Welfare deve quindi essere pronto a fornire un grande supporto psicologico a quei manager che non sono riusciti ad adattarsi a tutto questo.
  - Reform McKinsey: l'ultima fase è caratterizzata da una grande spinta verso riforme e innovazioni, molte delle quali sperimentali. In questa fase rientrano ad esempio le applicazioni di sorveglianza su larga scala (ricordiamo il caso italiano, con la app Immuni che ha anticipato i tempi) e la nascita di start-up in ambito Welfare finalizzate a dare nuovi strumenti e modelli digitali per aiutare i cittadini. Le aziende, da parte loro, dovranno reimpostare programmi di Welfare personalizzati e finalizzati a coprire tutta la nuova gamma di esigenze che nasceranno dai lavoratori.

In futuro si dovrà quindi riorientare il budget del Welfare aziendale su servizi di commissione medico/sanitaria a distanza, consulti medici in video-call, supporto psicologico, supporto familiare in caso di perdite umane, aiuti con ticket o bonus alle famiglie con figli (soprattutto se la scuola non riaprirà) o con famigliari a carico non autosufficienti. Con l'emergenza che sta lentamente diminuendo, il tempo per pensare a nuovi programmi è concluso. Alle imprese resta solo di scegliere quali attività porre in essere.



## 10. CONCLUSIONI

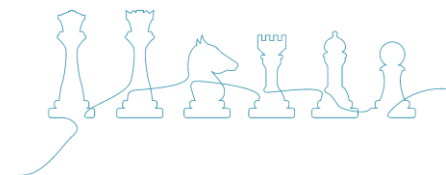
Il quadro che caratterizza oggi il Welfare Management è frammentario e poco chiaro, ma da parte di aziende e lavoratori si sta accendendo l'interesse comune per strumenti che siano, seppur in modo differenziato, coerenti con i bisogni che nei vari casi emergono.

L'impostazione culturale italiana è fortemente connessa a visioni tradizionali, che vedono erroneamente nella digitalizzazione una spersonalizzazione dell'utente, e ancora poco aperta ai grandi cambiamenti digitali: questa impostazione è un ostacolo ancora rilevante, ma molte aziende stanno già predisponendo scale di valutazione da utilizzare per poterlo superare. Importante nel prossimo futuro sarà coinvolgere nelle aziende professionisti di Welfare che siano capaci di utilizzare strumenti digitali, per intercettare i target di utenza che ad oggi sono ancora esclusi dai servizi, e di includerli grazie anche a risorse e progetti specifici.

A causa del Coronavirus ad oggi in Italia e nel mondo esiste ancora una grande incertezza sul futuro, e occuparsi del Welfare aziendale potrebbe sembrare tempo sottratto ad altre questioni più importanti, ma è necessario pensare a tutti gli aspetti della ripartenza per non trovarsi nei prossimi mesi ad avere una forza lavoro che non sia in grado di operare in modo efficace ed efficiente. Compito del Governo, ma anche delle Regioni e dei Comuni, sarà quello di dare stabilità e sicurezze economiche alle imprese, affinché si possano impostare nuovi percorsi di Welfare personalizzabili e adatti al post-emergenza.

Il mondo del lavoro sarà un primo importante banco di prova sul quale sarà possibile costruire le basi di una ripartenza del Paese. I manager dovranno avere la certezza di un ritorno sicuro e supportato da aiuti veri e mirati alle reali esigenze. A fronte delle analisi raccolte in questa Indagine si può affermare che, nonostante la crisi, i primi passi lungo questa strada sono stati fatti. Ma ancora non basta.

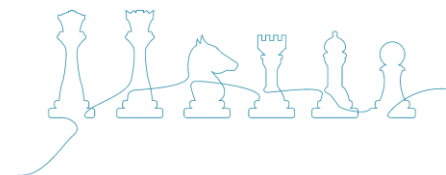




- Nel prossimo futuro il tema del Welfare aziendale dovrà diventare uno dei perni dell'azione dell'impresa, e i leader dovranno lavorare perché tale consapevolezza cresca: le risorse ci sono e le soluzioni innovative pure, ed è quindi essenziale che venga attuata una riconversione delle strategie e delle organizzazioni aziendali nella direzione di nuovi modelli di servizio.

- Importante sarà riuscire, anche grazie alla collaborazione di figure altamente specializzate nello sviluppo del benessere aziendale (i Chief Happiness Officer), ad integrare una cultura di Well-being in tutti gli aspetti del lavoro, dal design alla delivery, rendendo il benessere fisico e mentale dei manager e di tutti gli altri dipendenti aziendali una risorsa preziosa di cui prendersi cura ancora di più a fronte dell'emergenza Covid-19, con le problematiche psicologiche e personali da esso portate.

Il processo non può essere improvvisato ma deve essere strutturato in ogni sua parte, senza dimenticare di tenere in prima linea ciò che caratterizza il settore del Welfare che è la persona. I migliori applicativi digitali e perfino l'intelligenza artificiale, separati dall'intelligenza emotiva, empatica e solidale, non potranno infatti dare risposte efficaci ai bisogni reali delle persone.



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Gruppo Unipol, The European House-Ambrosetti, Rapporto 2019 Think Tank “Welfare Italia”. Edizione eBook  
E. Perobelli, A. Rotolo, L’innovazione digitale nei servizi di welfare: Stato dell’arte e prospettive. OCAP, White paper n. 1/2019

A. Ricci, Domanda e offerta di servizi sanitari. Presentazione convegno OASI 2018

C. Casadei, Il Work-life balance guida la scelta del posto di lavoro degli italiani. Il Sole24Ore dell’8/07/2020

Assidai, Obiettivo Welfare digitale. Progetto Manager dicembre/gennaio 2017

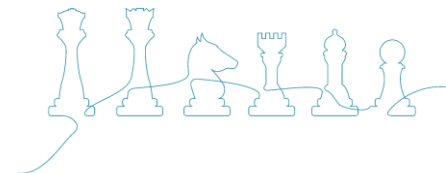
G. Guerini, L’accesso al welfare digitale? Sarà la sfida dei prossimi decenni. Vita Bookazine:  
<http://www.vita.it/it/article/2017/12/21/laccesso-al-welfare-digitale-sara-la-sfida-dei-prossimi-decenni/145512/>

C. Pazzaglia, Dai servizi tradizionali all’innovazione. Tuttowelfareinfo: <https://www.tuttowelfare.info/servizi-welfare/dai-servizi-tradizionali-allinnovazione-le-sfumature-del-welfare>

La Redazione, Welfare il tempo è (quasi) scaduto. Vita Bookazine:  
<http://www.vita.it/it/article/2019/12/04/welfare-il-tempo-e-quasi-scaduto/153496/>

Rotolo, Digitalizzazione e innovazione dei servizi di welfare: a che punto siamo?. Percorsi di secondo Welfare:  
<https://www.secondowelfare.it/innovacare/digitalizzazione-e-innovazione-dei-servizi-di-welfare-a-che-punto-siamo.html>

L. Medri, Indagine Mondo Welfare: Edenred e Easy Welfare per la digitalizzazione. Il Messaggero:  
[https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/indagine\\_mondo\\_welfare\\_edenred\\_e\\_easy\\_welfare\\_per\\_la\\_digitalizzazione-4953820.html](https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/indagine_mondo_welfare_edenred_e_easy_welfare_per_la_digitalizzazione-4953820.html)



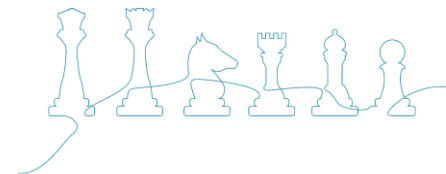
- Dal welfare aziendale un contributo al buon cambiamento. Censis: <https://www.censis.it/lavoro/3%C2%B0-rapporto-censis-eudaimon-sul-welfare-aziendale/dal-welfare-aziendale-un-contributo-al-buon>
- D. Marino, Welfare, perché penalizzerà i più poveri. Agenda Digitale: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/welfare-digitale-ecco-perche-penalizzera-i-piu-poveri/>
- G. Sesana, Welfare digitale: quando la tecnologia minaccia i diritti. Osservatorio Diritti: <https://www.osservatoriodiritti.it/2019/10/23/welfare-digitale/>
- La diffusione della banda larga e ultralarga in Italia. Sostariffe.it: <https://www.ipresslive.it/comunicates/2744/la-diffusione-della-banda-larga-e-ultralarga-in-italia>
- 2020 Global Human Capital Trends - The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020---deloitte-italy---human-capital.html>
- G. Scansani, Il Welfare aziendale dopo il Covid-19, se appuntamenti per orientarsi. Il Messaggero: [https://www.ilmessaggero.it/home/il\\_welfare\\_aziendale\\_dopo\\_il\\_covid\\_19\\_sei\\_appuntamenti\\_per\\_orientarsi-5150319.html](https://www.ilmessaggero.it/home/il_welfare_aziendale_dopo_il_covid_19_sei_appuntamenti_per_orientarsi-5150319.html)
- Welfare aziendale: come sono cambiati i bisogni dei lavoratori con l'emergenza Covid-19: Assiteca: <https://www.assiteca.it/2020/04/welfare-aziendale-covid19/>
- K. Sneader, S. Singhal, Open interactive popup Beyond coronavirus: The path to the next normal. McKinsey&Company: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>
- F. Le Rue, Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression. Refworld ONU: <https://www.refworld.org/docid/51a5ca5f4.html>



TERZA INDAGINE DESK

# Le competenze per rispondere alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro

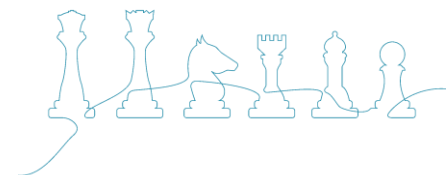
Analisi delle competenze per la gestione del lavoro Agile e del welfare promossa da Fondirigenti



## 1. PREMESSA ALL'INDAGINE DESK

Nelle precedenti Indagini è stato descritto come l'emergenza sanitaria nata dall'espansione a livello globale del Covid-19 ci abbia colpito in modo inaspettato, obbligando le imprese e i lavoratori di tutto il mondo a riorganizzarsi in fretta e spesso senza una vera e propria strategia. La capacità di adattarsi alle peggiori situazioni in modo veloce (e spesso efficace) ha permesso di tamponare in qualche modo i danni portati dalla pandemia, ma ha anche sollevato numerose questioni critiche sull'attuale stato del mondo lavorativo e sanitario del nostro Paese. Se una tipologia di lavoro più flessibile e un Welfare Management sono infatti possibili e in parte già avviati in Italia (soprattutto nelle imprese più grandi e strutturate), dalle Indagini è emerso un quadro molto differenziato in cui non esiste un'unica strategia e in cui molto spesso i manager sono stati costretti ad "improvvisare", avvicinandosi a modelli e strumenti poco o per niente conosciuti senza guide o aiuti idonei.

La pandemia ha spinto quindi ad una crescita esponenziale di nuove modalità lavorative "agili" e digitalizzate, ma se da una parte questa tattica è risultata vincente per rispondere velocemente a un'emergenza, dall'altra nel prossimo futuro potrebbe trasformarsi in un'arma a doppio taglio, con manager lasciati allo sbaraglio e imprese senza una vera strategia. Uno scenario molto probabile e pericoloso per la già molto instabile economia del Paese, per il quale è necessario lavorare con tutte le forze oggi affinché non si avveri nel prossimo futuro. Per i manager e le aziende sarà quindi obbligatorio cambiare la cultura e le proprie idee, per rendere questi modelli non più "temporanei" e "provvisori", ma per trasformarli in strategie e tipologie di governance stabili e capaci di portare reale valore sia alle imprese che ai lavoratori. Per fare ciò serviranno nuove competenze, manager motivati e azioni strutturate. L'Indagine qui proposta cercherà di dare risposta a questa necessità, fornendo un approfondimento delle competenze, delle azioni e dei cambiamenti culturali che i manager dovranno acquisire e contribuire a sviluppare nelle proprie imprese, con la finalità di rispondere al meglio alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro, anche in un'ottica di employability.



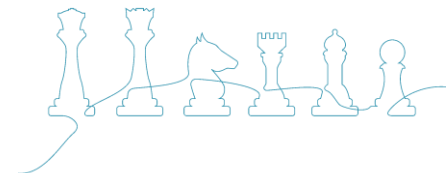
## 2. INTRODUZIONE

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

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

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

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



- 
- 
- 
- 

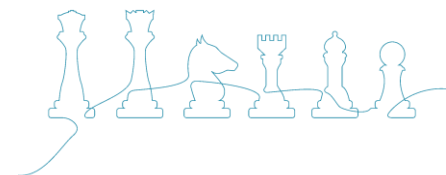
Affinché la digitalizzazione possa essere considerata un valore, è proprio su quest'ultima tipologia di manager che le aziende devono agire. Infatti, un manager che per anni ha lavorato in modo performante e che all'improvviso si trova ad essere inadeguato e incapace di raggiungere gli obiettivi, a causa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

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

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

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

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



- 
- 
- 
- 

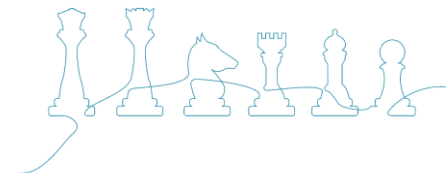
Le aziende non sono sistemi meccanici, ma al contrario sono fortemente “personali” e dipendenti da diversi fattori umani che le mantengono in equilibrio, fra cui la cultura del luogo in cui ci si trova, il modo di vedere il mondo delle persone che compongono i team, le scelte di organizzazione dei processi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

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

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

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





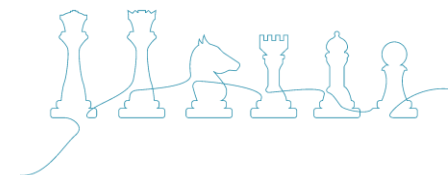
### 3. LAVORO AGILE: QUANTO HA INCISO L'EMERGENZA CORONAVIRUS IN ITALIA?

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

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

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

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



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

A conferma di un già avviato interesse verso modalità di lavoro più “agili” sin da prima dell’emergenza, per quanto riguarda la situazione italiana pre Coronavirus la ricerca ha evidenziato che, soprattutto al Centro (42%) e principalmente nelle PMI (28%), quasi un lavoratore su tre svolgeva attività in Smart Working con una media di circa due giorni a settimana, un’apertura verso un lavoro più agile motivata da diverse scelte imprenditoriali tra cui esigenze produttive (2,58%), benefit per i lavoratori (2,87%) o benefit economici (2,09%). Tali numeri sono però nettamente inferiori a quanto emerge se si analizza la situazione post Covid quando l’emergenza (che è salita in prima posizione tra le motivazioni con il 4,76%) ha fatto registrare risultati in cui oltre il 97% dei rispondenti ha segnalato di aver aderito a modelli di Smart Working, con un 80% di intervistati che ha dichiarato di aver trasformato in tale modalità la metà delle proprie attività.

48,46%

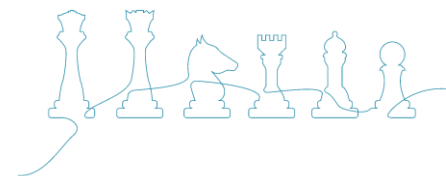
Personale in Smart Working



51,54%

Personale in Azienda

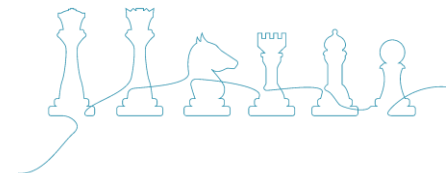




- Una crescita incredibile a dimostrazione di quanto, anche nei momenti di crisi, le aziende siano pronte a mettersi in gioco e a trovare soluzioni per continuare ad essere operative e competitive. A tal proposito, interessante l'approfondimento che la ricerca di Fondirigenti ha svolto sulle attività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

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

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



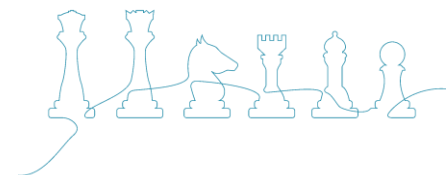
- Dato il particolare punto di vista scelto per inquadrare la tematica dello sviluppo delle attività in Smart Working e le prospettive future in seguito al Covid-19, è opportuno citare anche i risultati della ricerca condotta dall'Osservatorio 4.Manager che riportiamo in modo approfondito: tra dicembre 2019 e marzo 2020 l'Osservatorio ha realizzato un'analisi su Google Trend e sulle parole chiave di ricerca più digitate dagli utenti.
- L'indagine ha rilevato un netto innalzamento di ricerche nel mese di marzo, avviato quindi durante il lockdown, rispetto al periodo dicembre-febbraio, per quanto riguarda parole come "Smart Working", "telelavoro", "lavoro da casa" e simili.

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

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

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

Trend in crescita si sono avuti infatti solo a partire dal 2019, anno in cui anche l'Italia è stata protagonista di un'effettiva apertura verso tale modalità lavorativa: secondo l'indagine Confindustria sul lavoro 2019, infatti, l'8,9% delle aziende associate ha introdotto forme di lavoro Agile e un ulteriore 10% ha considerato tale modalità una soluzione organizzativa da approfondire.

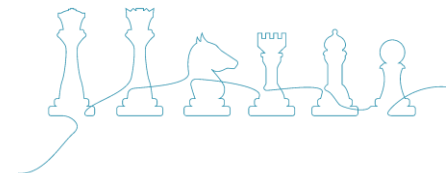


- È quindi ormai innegabile l'interesse di aziende e manager italiani ad aprirsi a un nuovo modo di vivere il lavoro.

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

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

A tal proposito, in vista anche delle competenze che i manager dovranno acquisire per affrontare al meglio il post-crisi (argomento centrale di questa indagine), è importate riflettere su quanto dichiarato da Fulvio D'Alvia, Direttore di 4.Manager, al Sole24Ore. Tesi del dottor D'Alvia, ampiamente condivisibile, è che il management è infrastruttura, intangibile ma fondamentale, del sistema produttivo; e di quella infrastruttura va perfettamente pianificata la crescita. Ma affinché questo sia possibile, nel prossimo futuro sarà necessario avviare politiche dedicate, a livello sia europeo che nazionale, e si dovrà accelerare la crescita del capitale umano delle imprese ed essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie digitali, colmando gli "skill gap" del mondo del lavoro.



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

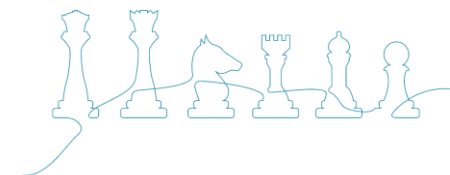
Approfondendo ulteriormente il rapporto esistente tra emergenza Covid-19 e lavoro Agile e i cambiamenti portati da tale “relazione” nelle imprese, è interessante analizzare i dati emersi grazie all’indagine Smart Working 2020, una ricerca dettagliata realizzata a marzo da InfoJobs su un campione di 1.149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

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

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

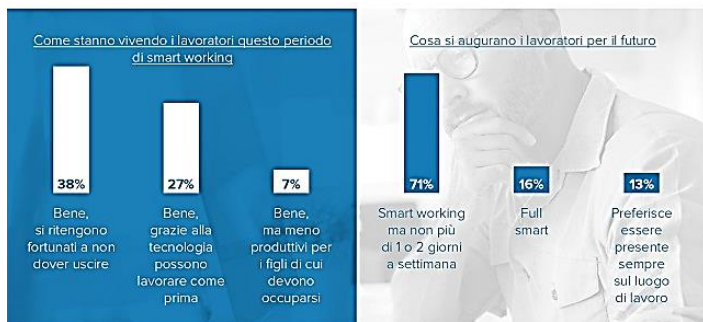
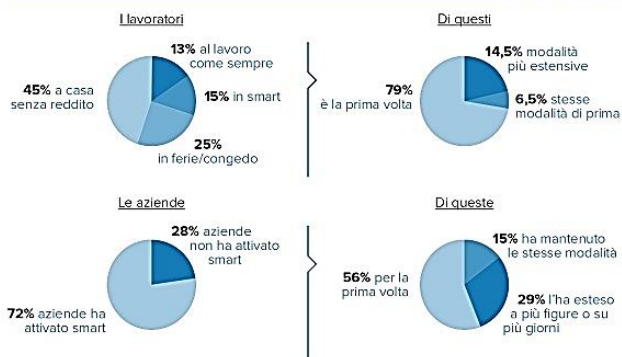
# LA SCACCHIERA DEL VALORE

## AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT

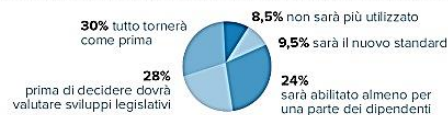


### InfoJobs

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



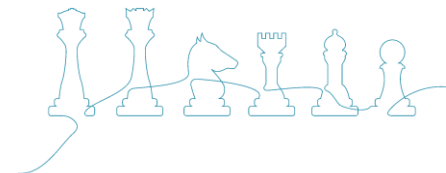
Cosa succederà allo smart working nelle aziende italiane quando l'emergenza sarà finita?



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

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

La maggioranza degli utenti ha riconosciuto il valore di questa nuova modalità di lavoro più agile, e col passare dei mesi il modello Agile si è dimostrando essere una valida risposta lavorativa all'emergenza, e di avere anzi la capacità di migliorare sensibilmente le performance aziendali: questo è stato rilevato anche da un'altra ricerca, Smart(er) or Hard(er) work per i knowledge workers?, realizzata da Texty in collaborazione con l'Università di Pisa, Makerfaire Roma, GATE4.0, Fondazione Giacomo Brodolini, Synergie-Italia, Mylia e Indeed nel mese di marzo 2020, ricerca realizzata in piena pandemia, alle cui domande lavoratori e imprese hanno fornito risposte molto diversificate sul futuro delle attività richiamate nel titolo della ricerca.



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

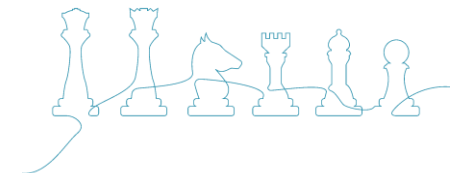
A ciò si aggiunge un 71% dei lavoratori che, seppur apprezzando molto il lavoro da remoto, in futuro preferirebbero attuarlo solo in modo alternato (a tal proposito è bene ipotizzare che queste risposte siano da associare non a una critica allo Smart Working, ma ad una cattiva gestione generale dell'azienda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

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

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

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





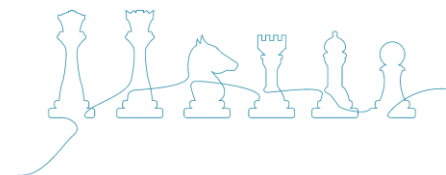
- Importante segnalare che, a differenza di altri trend, dal punto di vista dei dipendenti gli atteggiamenti positivi verso lo Smart Working si sono avuti soprattutto da parte dei manager senior (il 92%, mentre i giovani sono stati l'84%). Inoltre la ricerca ha messo in evidenza che il lavoro Agile è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

Di seguito una tabella con altri dati rilevanti della ricerca:

**Affrontare l'emergenza** s.f.

Il parere dei dipendenti sulle misure adottate dalle aziende per la pandemia (questionario Great Place to Work)

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



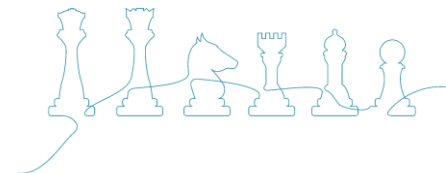
- Successivamente è stato il turno della ricerca realizzata nell'estate 2020 dalla UIL del Lazio e da Eures, Istituto di ricerca socio-economica, su un campione di oltre 750 lavoratori pubblici e privati. Nonostante l'analisi abbia coinvolto una determinata area del Paese, è interessante vedere come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

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

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

Tali criticità sono in linea con altre rilevazioni emerse sempre nel mese di luglio: come già detto, lo Smart Working se non organizzato al meglio può essere un'arma a doppio taglio in cui si passano troppe ore davanti a uno schermo, senza pause rigeneranti. Si segnala però che, a tal proposito, ci sono già state risposte efficaci da parte delle aziende tra cui, ad esempio, Fincantieri, che ha firmato un contratto ad hoc per quasi 200 dipendenti caratterizzato, per snellire le troppe ore, da una giornata a casa in cui però sono vietati gli straordinari.

Tornando all'indagine, un'altra importante criticità rilevata è stata quella relativa agli scatti di carriera: secondo il 19,4% dei partecipanti, infatti, la distanza con l'ufficio causerà l'indebolimento di molti contratti con il conseguente blocco delle possibilità di sviluppo delle carriere e della crescita degli stipendi.



- Dati importanti e che fanno riflettere, sui quali nel prossimo futuro il Governo dovrà prendere una posizione specifica e proporre eventuali nuove normative.

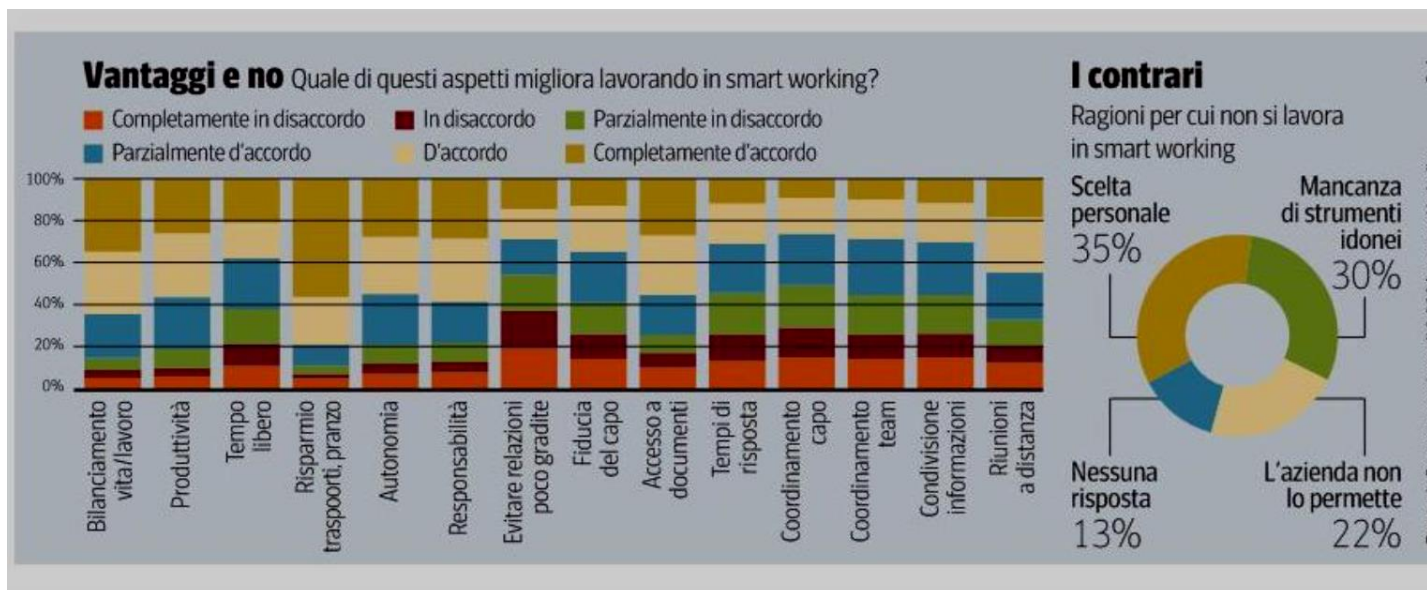
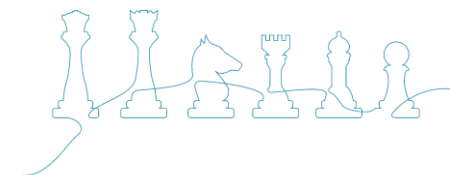
- A fronte della fine del lockdown e dell'apertura verso una ripresa, è utile segnalare i dati rilevati dalla ricerca pubblicata a fine giugno di InContra (in collaborazione con Cifa, Confsal e Fonarcom), dal titolo "L'indagine sullo smart working 2020: capire il presente per progettare il futuro": realizzata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

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

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

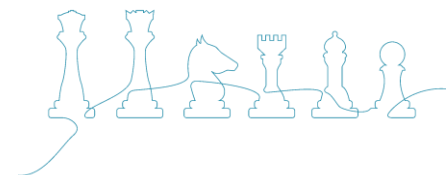
Allo stesso tempo, però, il 35% degli intervistati ha evidenziato problematiche di carattere economico date da bollette, connessioni, costi stampante e altre attività prima ammortizzate dall'ufficio, sintomo che le aziende necessitano di rivedere l'organizzazione per quanto riguarda tale frangente: questo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

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



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

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



## 4. CREARE UNA CULTURA DIGITALE IN AZIENDA PER SVILUPPARE NUOVE COMPETENZE

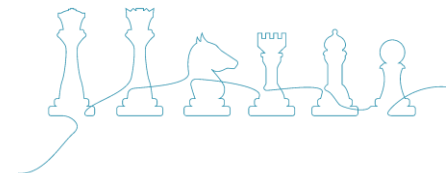
Il Covid-19 ha accelerato i processi di digitalizzazione aziendali, obbligando un numero sempre maggiore di imprese a far lavorare i propri manager da remoto: si è trattato di una riorganizzazione improvvisa e nata da una necessità, ma che è riuscita lo stesso a portare alle aziende buoni risultati e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

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

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

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

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

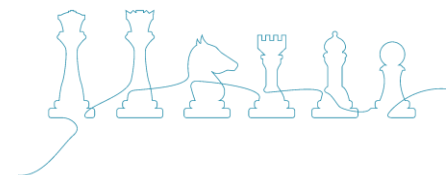


- In altre parole, la cultura aziendale è l'anima che muove l'impresa e deve essere coltivata affinché sia aperta a cambiamenti. Una cultura aziendale che resta rigida sulle proprie opinioni e non accetta il cambiamento è infatti destinata a fallire perché, immancabilmente, resterà indietro rispetto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

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

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

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



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

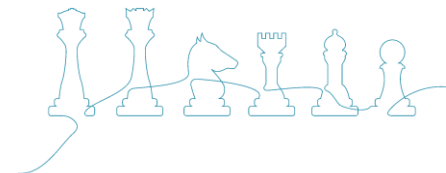
Un utile strumento a disposizione dei leader, che potrebbe velocizzare questo importante processo, è il coaching: tale attività sviluppa infatti relazioni personali e crea spesso un clima di apertura e condivisione che può gettare solide basi per il futuro del team, creando degli input/output in cui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

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

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

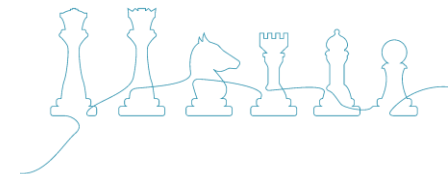
Ma quali sono gli step che un leader efficace deve avviare affinché nei propri team si affermi una nuova cultura aziendale?

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



1. Visualizzare l'obiettivo: per riuscire ad avviare un processo di trasformazione culturale è fondamentale che un bravo leader abbia ben in mente le finalità e il valore aggiunto che il raggiungimento dell'obiettivo potrà portare sia all'impresa che ai dipendenti. Prima di iniziare il leader deve quindi "visualizzare" dentro di sé come sarà l'azienda in futuro e come cambieranno i ruoli, i progetti e le attività. Avere chiari i nuovi processi renderà più semplice compiere le azioni per favorire il cambiamento.
2. Rinforzare la vision: il leader deve essere un esempio positivo e deve "trascinare" in questo nuovo modo di vedere l'azienda e il lavoro i propri dipendenti, manager e collaboratori. Il leader deve dimostrare a tutti che crede in ciò che sta facendo, sottolineando i risultati positivi che si avranno senza avere dubbi sulle nuove modalità che intende avviare. Solo rinforzando positivamente la nuova vision è infatti possibile influenzare in modo veloce i cambiamenti culturali che, al contrario, potrebbero portare a un innalzamento di muri e resistenze da parte del team.
3. Potenziare i cambiamenti: oltre che pianificare ed ipotizzare, è necessario avviare il cambiamento con azioni programmate e concrete, che però non stravolgano in modo troppo improvviso i paradigmi aziendali, ad esempio con progetti pilota o con attività in Smart Working alternate. Iniziato il processo, il leader deve sfruttare il "momentum" dell'impulso iniziale per sottolineare in modo positivo le innovazioni portate dalle nuove procedure.
4. Confrontarsi: cambiare paradigmi e asset culturali di un'impresa significa andare incontro a probabili ostacoli, obiezioni e "inciampi" di processo. Ma soprattutto, nella fase iniziale è opportuno che il leader abbia la situazione sotto controllo a 360 gradi e sia capace di anticipare quali saranno gli eventuali problemi. Importante affinché ciò sia possibile è saper ascoltare i team, raccogliendo feedback da ogni settore e livello aziendale, ed essere a propria volta aperto al dialogo e a nuove soluzioni.





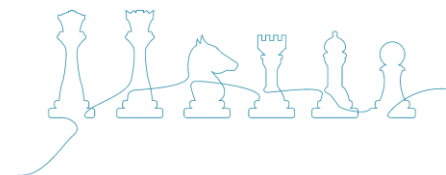
## CREATE a Culture Change



©2012 Melissa Lurie - All Rights Reserved

5. Motivare all'obiettivo: anche a processo avviato il leader deve sempre tenere ben chiaro l'obiettivo finale e motivare i propri team, dimostrando che il cambiamento porterà benefici a tutta l'azienda. È quindi importante continuare a focalizzare in modo positivo l'attenzione dei collaboratori sull'obiettivo e sull'importanza del successo dell'operazione, coinvolgendo i team, facendo attenzione ai loro bisogni e ascoltando eventuali ipotesi di miglioramento, per avviare processi che siano sì innovativi, ma che non stravolgano e causino stress ai dipendenti, rendendo tutti più motivati ad accettare il cambiamento.

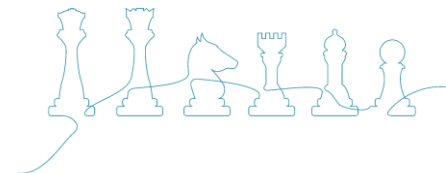
6. Evidenziare i successi: ascoltati i dipendenti, anticipati gli aspetti positivi/negativi e riorganizzati i processi, giunge un'ultima importante attività per unire il tutto, e cioè ricompensare i propri collaboratori. Dopo tanto lavoro, è importante evidenziare i successi raggiunti e i miglioramenti ottenuti, sottolineando come la nuova cultura abbia davvero portato loro una facilitazione delle attività, un aumento delle performance e, di conseguenza, una crescita del benessere sia personale che dell'azienda. Ribadire i cambiamenti positivi che la nuova modalità ha portato, fornendo anche un premio agli utenti che si sono mostrati più collaborativi, permetterà alla nuova cultura di affermarsi sempre più.



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

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

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



## 5. AGILE WORKER: GLI STRUMENTI E LE COMPETENZE DI UN NUOVO TIPO DI MANAGER

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

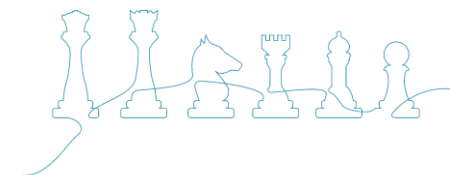
Secondo l'Osservatorio HR del Politecnico di Milano, che ha realizzato in collaborazione con Doxa lo studio durante i mesi di lockdown, le aziende hanno modificato rapidamente le proprie priorità, richiedendo ai dirigenti:

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

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

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



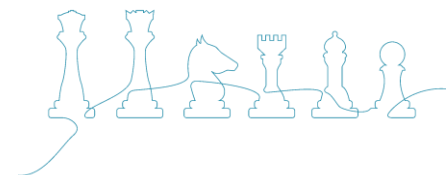
### I TEMPI PIÙ UTILI ALLA FORMAZIONE SULLO SMART WORKING

Normativa e regolamentazione	3,3	★ ★ ★ ☆ ☆
Meccanismi di incentivazione e premianti	3,3	★ ★ ★ ☆ ☆
Strumenti e tool informatici	3,6	★ ★ ★ ☆ ☆
Organizzazione del lavoro	3,7	★ ★ ★ ☆ ☆
Cyber security	3,7	★ ★ ★ ☆ ☆
Digitalizzazione processi aziendali	3,7	★ ★ ★ ☆ ☆
Management e gestione delle risorse	3,8	★ ★ ★ ☆ ☆

La ricerca ha messo in evidenza quanto per le imprese sia importante imparare a gestire il nuovo modo di operare delle risorse, ormai quasi del tutto digitalizzato, imparando ad utilizzare strumenti, comprendere pericoli e conoscere le normative per la salute. Affinché per i manager sia possibile continuare ad operare al meglio, risulta quindi importante tenere conto di tale nuovo asset di priorità e agire di conseguenza.

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

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

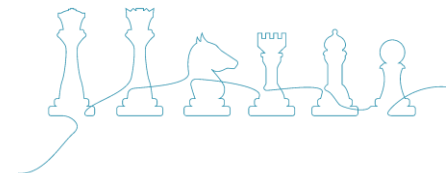


- 
- 
- Data la caratteristica principale di un lavoratore Agile di lavorare “a distanza”, quindi lontano da luoghi fisici definiti e con tempi imposti da orari rigidi, è necessario innanzitutto che il manager abbia una conoscenza approfondita degli strumenti digitali con cui operare, affinché possa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

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

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

- **Social Collaboration:** sono strumenti finalizzati alle comunicazioni da utilizzare non solo per riunioni, confronti o per fare il punto della situazione, ma anche per scambiare qualche parola con gli altri membri del team. Queste applicazioni permettono di connettersi velocemente con qualsiasi altro membro sia esterno che interno all’azienda, e tramite esse è possibile replicare senza troppe differenze le reali dinamiche di un ufficio o di un incontro in sala riunioni. Affinché il lavoro sia ben organizzato e la produzione non subisca blocchi, è infatti fondamentale per il lavoratore avere in qualsiasi momento la possibilità di confrontarsi con i colleghi lontani.
- **Security:** sono tecnologie che permettono di accedere in modo sicuro e protetto in un ambiente virtuale condiviso da cui poter prelevare/condividere dati, informazioni e altri documenti importanti. In questo gruppo di servizi rientrano sia soluzioni più tradizionali, come l’accesso tramite Virtual Private Network, sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud. A tal proposito, data l’importanza di proteggere determinate informazioni, per garantire una maggiore protezione si sottolinea la necessità di azioni parallele da parte dei leader che, oltre ad installare programmi di sicurezza informatica, devono attuare azioni di “sensibilizzazione” e “responsabilizzazione” dei propri team, evidenziando i pericoli a cui l’azienda potrebbe essere esposta nel caso di una cattiva gestione o condivisione dei dati e di questi strumenti.

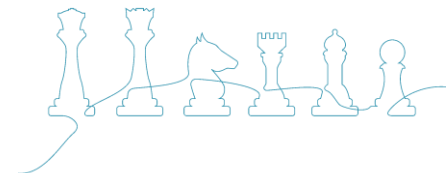


- 
- 
- 
- 
- 
- Mobility: fanno parte di tale categoria tutti quegli strumenti digitali “mobili”, quindi accessibili da qualsiasi posto in cui ci si trova, senza vincoli di spazio o tempo (smartphone, tablet, notebook ecc.). Questi dispositivi sono ormai posseduti nella sfera extraprofessionale dalla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

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

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

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



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

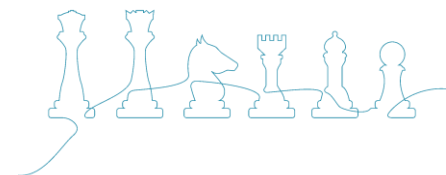
In questo frangente sarà nuovamente compito del leader analizzare il proprio team, ascoltandolo e venendo incontro ai gap, ma anche facendo emergere le leve di talento di ognuno, affidando compiti, apparecchiature o progetti in base alle abilità e conoscenze di partenza e, allo stesso tempo, facendo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

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

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

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

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



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

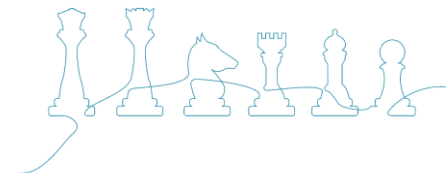
Tornando a citare l'intervista di Carlo Messina, le competenze chiave richieste ai manager "Agili" possono essere divise in tre categorie:

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

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

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





- Tra le competenze/conoscenze che hanno ottenuto maggiore rilevanza si evidenzia la capacità di:
- - Ripensare i prodotti, i processi e le attività utilizzando strumenti e canali digitali.
  - Coordinare e comunicare in modo efficace con team virtuali, esercitando una leadership adeguata al contesto digitale e utilizzando la vasta gamma di piattaforme disponibili.
  - Utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della salute, produttività ed equilibrio propri e dei collaboratori.

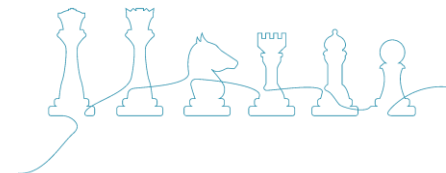
A fronte di queste attualissime ricerche è possibile profilare l'Agile Worker come un professionista che opera su mindset aziendali innovativi, slegati da luoghi definiti e con tempi autogestiti e finalizzati solo al raggiungimento degli obiettivi. Una figura con competenze digitali trasversali che sa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

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

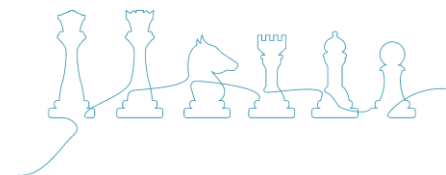
- Conoscenze tecnologiche di strumenti e applicazioni
- Orientamento al risultato
- Capacità di organizzazione e auto-regolazione
- Capacità di comunicazione e relazione
- Senso di responsabilità
- Buona gestione dello stress

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

### AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



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

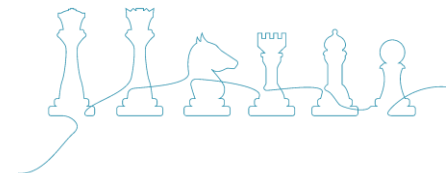


## 6. LAVORO AGILE: ALCUNE BEST PRACTICES

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

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

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



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

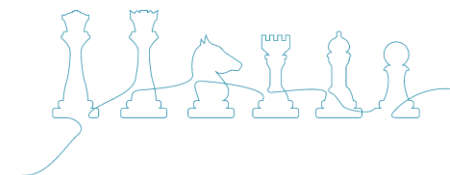
La grande flessibilità coordinata da azioni di pianificazione strategica chiare e puntuali ha permesso a ING Bank di ottenere un enorme valore dal lavoro Agile, con impiegati contenti e crescita delle performance. Una struttura innovativa che avvalorava ulteriormente l'idea che il lavoro Agile non equivalga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

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

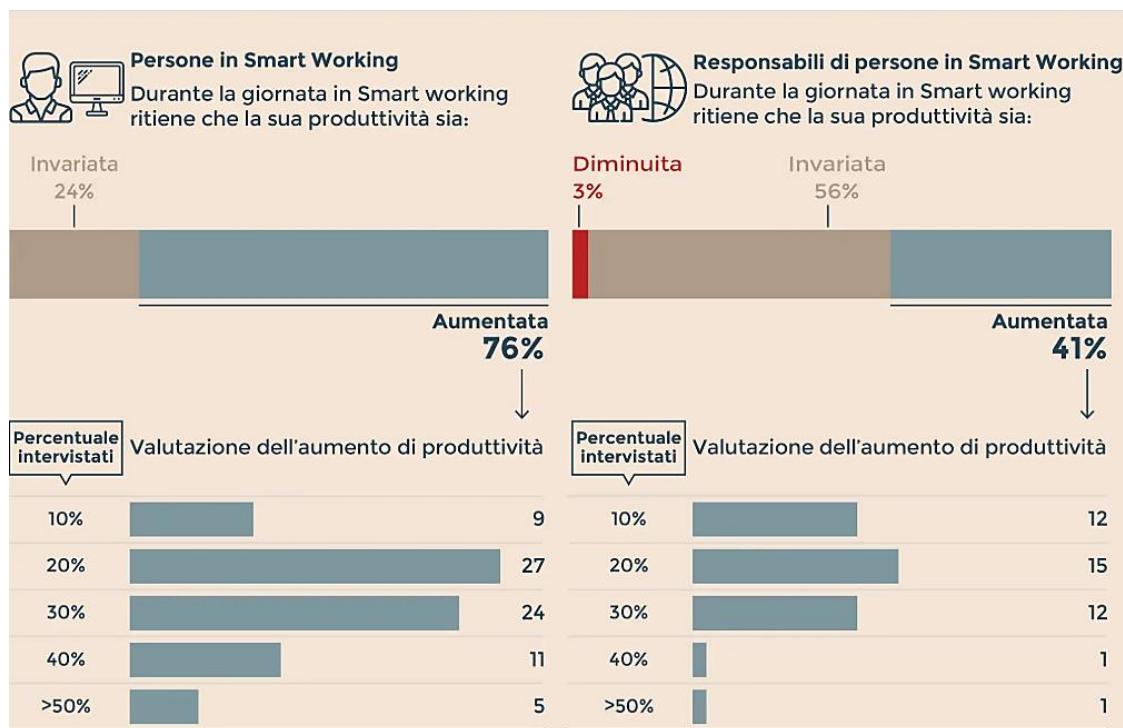
Il progetto è stato un successo, tanto che l'anno successivo Eni ha scelto di estenderlo in tre società controllate non solo ai neo-genitori ma anche, in chiave di Welfare aziendale, a dipendenti affetti da patologie invalidanti. L'ennesimo successo di questa applicazione ha portato la società ad avviare nello stesso anno tale modello flessibile ai propri lavoratori su tutto il territorio nazionale.

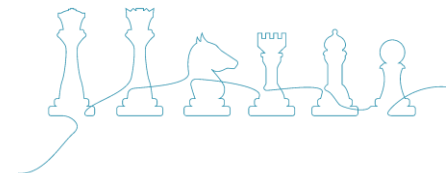
# LA SCACCHIERA DEL VALORE

## AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



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





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

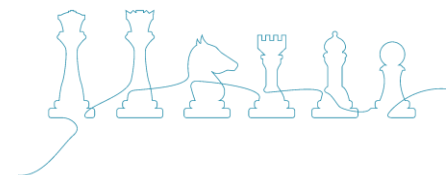
Tra i principali casi di successo connotati da una certa "longevità" si annovera anche Mars Italia, azienda che ha implementato il proprio piano di Smart Working da ben dieci anni.

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

Mars Italia si va, quindi, a connotare come un ottimo esempio tra le aziende che lo Smart Working lo applicano davvero, dal momento che è stata in grado di implementare piani di lavoro agile prima di altre società italiane, lasciandosi guidare dalle politiche gestionali di Mars Incorporated di cui è consociata.

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

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



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

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

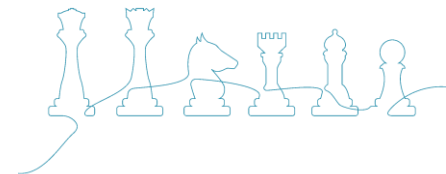
Nella sede italiana di Stantec, nonostante, per la natura del proprio lavoro, i collaboratori fossero da sempre abituati a lavorare per obiettivi e da remoto per esigenze logistiche – ad esempio gli ingegneri dal cantiere – l’home working era stato introdotto in tempi non sospetti. Già dieci anni fa,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

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

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

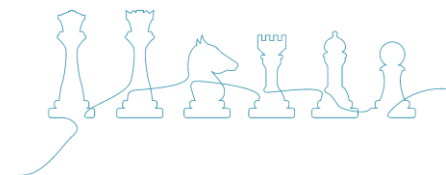
## LA SCACCHIERA DEL VALORE

### AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



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





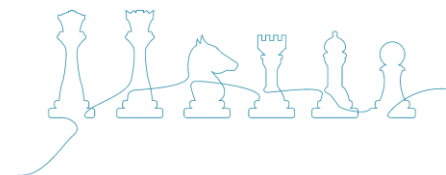
## 7. CONCLUSIONI

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

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

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

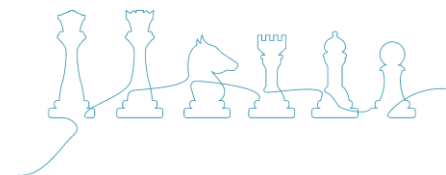
L'Agile Working, e l'Agile Management che ne è la dimensione del coordinamento apicale (gestito appunto dai manager), sono forme di innovazione del modo di vivere e operare in azienda che non è facile implementare, ma che vanno accompagnate da una leadership forte e focalizzata sugli obiettivi finali.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



- 
- 
- 
- 
- 

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

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



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

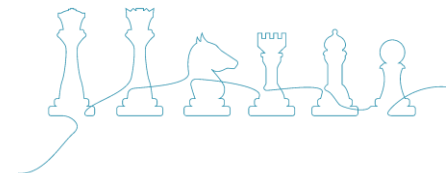
A. Montuschi, Agile e intelligente è il lavoro che cambia. L'Economia edizione n. 16 - 27 aprile 2020

Smart Working, la rivoluzione è iniziata. L'Imprenditore edizione n.4 - 8 maggio 2020

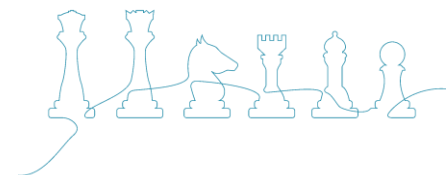
Skill digitali potenziate dal lockdown. ItaliaOggi edizione del 27/07/2020

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

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



- M. Lanier Prestom, 6 Steps to change your organizational culture. HR Outsider: <https://hroutsider.wordpress.com/2012/04/11/6-steps-to-change-your-organizational-culture/>
  - Smart Working: gli interventi a supporto di una piena implementazione. PMCoach: <https://www.pmcoach.com/smart-working-gli-interventi-a-supporto-di-una-piena-implementazione/>
  - F. Marcon, Lavoro flessibile, un vantaggio per tutti (ma l'Italia non vuole capirlo). Il Fatto Quotidiano: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/11/14/lavoro-flessibile-un-vantaggio-per-tutti-ma-litalia-non-vuole-capirlo/3176946/>
  - M. Osman, Lavorare da Remoto - Tutto Quello che Dovreste Sapere in Anticipo. Kinsta: <https://kinsta.com/it/blog/lavorare-da-remoto/>
  - F. Amicucci, M. Bentivogli, R. Nacamulli, Smart working, il futuro passa da nuovi valori e competenze. Il Sole 24 ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-futuro-passa-nuovi-valori-e-competenze-ADGKcBG>
  - S. Errante, Lavoro agile: come definire i processi e coordinare i team. Insideout training: <https://blog.insideout-training.it/lavoro-agile-definire-processi-coordinare-team>
  - Smart Working: significato e definizione del lavoro agile. Zetaservice: <https://www.zetaservice.com/it/blog/smart-working-significato-e-definizione-del-lavoro-agile.html>
  - S. Duranti, Il mindset e le competenze chiave da acquisire per lo smart working. Spremute digitali: <https://www.spremedigitali.com/mindset-e-competenze-smart-working/>
  - C. Casadei, Eni apre ai suoi 20mila dipendenti lo smart working per mamma e papà. Il Sole24ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/eni-apre-suoi-20mila-dipendenti-smart-working-mamma-e-papa-AEqPUwOE>
- Smart working, il trend ormai è virale, Economy edizione online: [economy.it](http://economy.it).



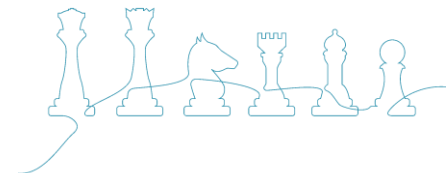
- Supicin, I dati crescono, lo smart working è il futuro. Noema HR: <https://www.noemahr.com/smart-workability/>
- Esempli di Smart Working di successo: il caso Mars Italia: <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>
- Stantec: cultura e misurazione dello smart working: <https://smartworkingmagazine.com/stantec-cultura-e-misurazione-dello-smart-working/>



QUARTA INDAGINE DESK

# Il Networking come strumento per diffondere il Valore e creare ulteriore Valore

Analisi delle competenze per la gestione del lavoro Agile e del welfare promossa da Fondirigenti



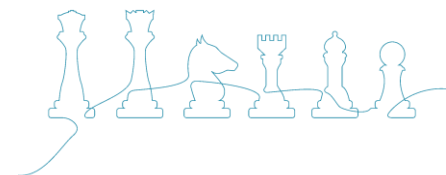
## 1. PREMESSA ALL'INDAGINE DESK

Questa quarta Indagine si pone come capitolo conclusivo della ricerca realizzata con la finalità di inquadrare il fenomeno dell'Agile Working e di come questo si stia sviluppando in Italia; allo stesso tempo, al fine di ricostruire un quadro più dettagliato possibile di benefici e difficoltà di quel fenomeno, si è analizzata quella serie di cambiamenti che le metodologie di lavoro digitali e smart hanno portato all'interno delle aziende e imprese italiane, soprattutto in seguito e a causa dell'emergenza sanitaria a livello mondiale.

Nelle precedenti analisi si è detto come il Covid-19 non sia stato un semplice virus, ma un evento che ha colto tutti di sorpresa e ha trasformato in modo improvviso e profondo il modo di interagire degli esseri umani di tutto il mondo, tanto da riuscire a cambiare anche quei paradigmi e assetti lavorativo-aziendali che per decenni sono stati il punto di riferimento per leader e manager.

Un cambiamento di rotta obbligatorio che, nell'emergenza, ha trovato risposte differenti nel nostro Paese, facendo registrare, solo per limitarsi al caso della popolazione manageriale, da un lato manager altamente preparati ad affrontare la nuova crisi anche avvalendosi dei nuovi strumenti digitali, dall'altro manager con una cultura immersa nei modelli tradizionali che, senza una guida e costretti a seguire l'intuito, hanno conseguito risultati non sempre ottimali, in termini sia del raggiungimento di obiettivi che dell'aumento dello stress personale (non dimentichiamo che in queste analisi per "La Scacchiera del Valore" parliamo anche di nuove concezioni del Welfare Management).

Nonostante queste divisioni, confrontando i dati delle ricerche pubblicate in questi mesi è stato possibile ottenere un quadro articolato della situazione manageriale italiana e vedere come, se ben organizzata e strutturata con progetti e attività finalizzati ad una creazione di valore interno, in realtà una nuova metodologia di lavoro più Agile e a distanza non solo sia possibile ma spesso addirittura auspicabile per le aziende, soprattutto in un'ottica di innovazione, crescita e sviluppo dei propri obiettivi e del benessere dei propri lavoratori.



- Un cambiamento è possibile ma non può essere fine a se stesso: una reale trasformazione digitale e Agile riesce infatti ad essere efficace solo se supportata da forti motivazioni dei manager, che devono cambiare la propria cultura e aprirsi al cambiamento con positività, cooperando tra di loro. Solo in tal modo i processi “a distanza” possono realizzarsi senza ostacoli per il lavoratore o senza rallentamenti o cali di produttività per l’azienda.

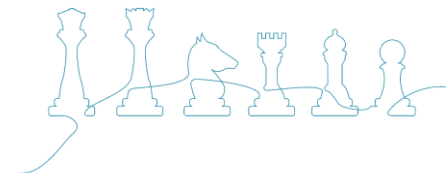
Gli strumenti che il digitale mette oggi a disposizione sono molti e le tecniche per applicarli con successo nei diversi modelli imprenditoriali ancora di più, tanto che la strada verso un lavoro Agile a tempo pieno, o almeno part time, sembra ormai una via realmente percorribile anche per le più piccole aziende del Paese.

Eppure tutto questo non basta. Anzi, per i manager e le imprese italiane occorre compiere un fondamentale e ulteriore passo avanti affinché un tale cambiamento non diventi solo una parentesi momentanea causata dall’emergenza sanitaria, ma riesca ad affermarsi come parte integrante della mentalità e dei processi lavorativi/manageriali del Paese. Una mentalità digitale condivisa e accolta in un’ottica di crescita collettiva, col supporto dei nuovi strumenti tecnologici, è da considerare come una valida applicazione al proprio servizio e non come un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi.

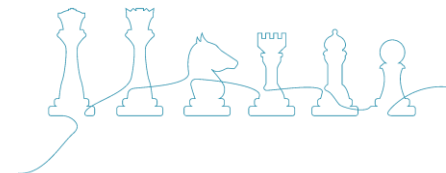
La digitalizzazione si è dimostrata capace di avvicinare persone lontane, di essere un ottimo veicolo con cui condividere idee, informazioni e progetti. Se l’uomo ha potuto affrontare al meglio la pandemia, un contributo significativo è pervenuto dalla rete, che ha permesso di non essere totalmente bloccati ma di dover solo rallentare, e questo grazie anche a connessioni umane di sostegno e collaborazione, rese possibili dalle tecnologie digitali. Ciò è avvenuto anche aziende, nelle quali si è dimostrato come sia possibile lavorare insieme e scambiarsi sostegno reciproco.

Nell’era di internet, infatti, non esistono più muri dietro i quali rinchiudersi, ma le porte sono aperte a chiunque perché è solo la condivisione che fa crescere e migliorare le persone, le idee e i progetti.





- Un'apertura verso l'altro di tipo digitale, un "networking", una meta-competenza relazionale online che non è meno forte dei reali rapporti tra persone, e che può essere coltivata con successo, creando reti stabili e portatrici di innovazioni e valori in azienda, trovando risorse, anticipando possibili problemi e, soprattutto, collaborazioni.
  - 
  - 
  - 
  -
- Questa Indagine desk verterà quindi su cosa è e come viene utilizzato oggi il networking in Italia, approfondendo gli strumenti e le strategie per poterlo applicare al meglio nella propria azienda, in modo da ottenere un ulteriore e valido strumento digitale capace di accrescere una cultura Agile e in grado di rendere le aziende luoghi ideali in cui operare, non solo creando valore per se stessi ma portando altro valore agli altri.



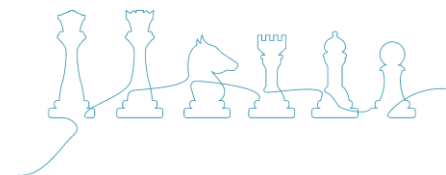
## 2. INTRODUZIONE

Il 2020 sarà ricordato come un anno di grandi trasformazioni, un punto di svolta tra un “prima” e un “dopo” della società che, dinnanzi a un’emergenza di tale portata, ha dato nuovamente prova di coraggio e apertura al cambiamento (questo lo si può dire per alcuni Paesi, non certo per tutti): la pandemia ha infatti coinvolto ogni sfera umana, da quella privata a quella lavorativa, modificandone pensieri, gesti e paradigmi.

Uno stravolgimento improvviso anche delle metodologie lavorative che, se da una parte ha fatto emergere malesseri e difficoltà (soprattutto nelle generazioni meno abituate all’utilizzo di mezzi tecnologici), allo stesso tempo ha contribuito alla nascita e allo sviluppo in numerose imprese di una nuova cultura digitale forte e ben strutturata che ha reso possibile per il Paese di resistere e continuare, seppur con tutti i limiti della situazione, ad essere operativo.

La maggioranza delle aziende ha infatti scelto di non chiudere ma, per quanto possibile, ha raccolto immediatamente la sfida di una veloce digitalizzazione dei processi: Smart Working, conferenze online e attività svolte da remoto sono quindi diventati quotidianità per circa il 75% dei manager italiani, che hanno accettato a loro volta questa sfida mettendosi in gioco con strumenti e modalità spesso per loro completamente nuovi. Una voglia di adattarsi e di “uscire fuori” dalla crisi che ha permesso a questa operazione di digitalizzazione del lavoro di avere successo e, in molti casi, di non far fallire le aziende.

Ad oggi, con un futuro ancora incerto dato da una non totale conoscenza delle dinamiche che questo virus avrà nel prossimo futuro (nonostante dalle ultime rilevazioni sembri stia rallentando, infatti, gli esperti non escludono probabili ricadute), è giunto per leader e manager di tutto il mondo il momento di fare il punto della situazione e, anche nell’auspicato caso della fine ufficiale della pandemia, di non “sprecare” questa opportunità che, seppur nel male, ha spinto il Paese ad un’apertura verso lo sviluppo di un nuovo modo di lavorare più Agile e più orientato al successo che al timbrare il cartellino.



- Occuparsi del presente tenendo ben in mente il futuro è ciò che ogni leader dovrebbe fare per restare sempre competitivo sul mercato. Affinché la crisi possa trasformarsi in una reale opportunità di crescita e miglioramento, è quindi necessario prendere quanto di buono questa emergenza ha portato alle aziende e ai lavoratori, condividendone e moltiplicandone il valore.

Come anticipato, la digitalizzazione ha permesso all'essere umano di replicare nello spazio virtuale quasi la totalità delle azioni e relazioni messe in atto nel mondo reale: grazie alla rete i leader e i manager di tutto il mondo possono collaborare tra loro in un non-spazio senza confini retto da una cultura di apertura verso il prossimo, di condivisione di idee e progetti e di collaborazione.

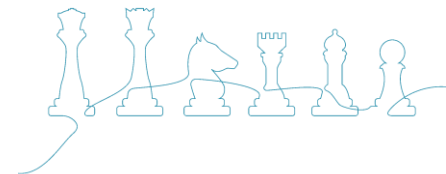
Il passo definitivo per la creazione di valore è quindi un pensiero agile che riesca a muoversi in una rete fortemente interconnessa di utenti e modelli, con la quale realizzare contatti e sviluppare nuovi rapporti di arricchimento personale e lavorativo: in altre parole, la digitalizzazione cresce se è piantata in un terreno di strategie di networking, programmate e realizzate nei minimi dettagli. Solo la realizzazione di solide reti di scambio e dialogo virtuali, sia interne che esterne all'impresa, sarà infatti in grado di consolidare una nuova cultura del lavoro "digitale", evidenziandone ad esempio gli aspetti di valore e migliorativi, e potrà contribuire alla crescita di queste nuove (soprattutto in Italia) modalità di vivere il lavoro, ottimizzando sempre di più i processi grazie a confronti e scambi continui con le altre realtà del Paese.

Il futuro che deve essere accolto dalle aziende è in una rete aperta, in cui ci si può muovere in tutte le direzioni, e non più chiusa dentro le mura di un edificio e in modelli fissi. Il modo di vivere e lavorare non sarà più limitato ad orari o luoghi fisici, ed è per tale ragione che i manager dovranno imparare a muoversi e comunicare in questo nuovo spazio virtuale, fraternizzando e coinvolgendo realtà distanti eppure vicine.

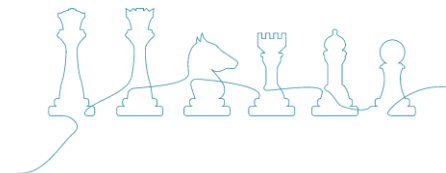
L'emergenza nata dalla diffusione del Covid-19 ci ha dimostrato quanto l'essere umano non sia una creatura egoista e quanto, in caso di necessità, sia capace di allacciare rapporti e di costruire reti forti e resistenti alle peggiori crisi. Il valore può generare altro valore e sta ora alle imprese e ai manager mettersi in gioco nella rete.

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

### AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



- - 
  - 
  - 
  -
- I manager dell'immediato futuro dovranno dimostrare che tale voglia di collaborazione non è stata un qualcosa nato solo da necessità momentanee date dall'emergenza, ma che è un modo di essere insito nella natura umana e capace di accrescere i valori in ogni campo, sia personale che aziendale.
- Come sarà possibile vedere da questa indagine, l'apertura verso nuovi dialoghi e collaborazioni sono mosse vincenti e capaci di divenire una nuova linfa per le aziende. Solo collaborando insieme, infatti, è possibile consolidare un nuovo modo di vivere il lavoro.

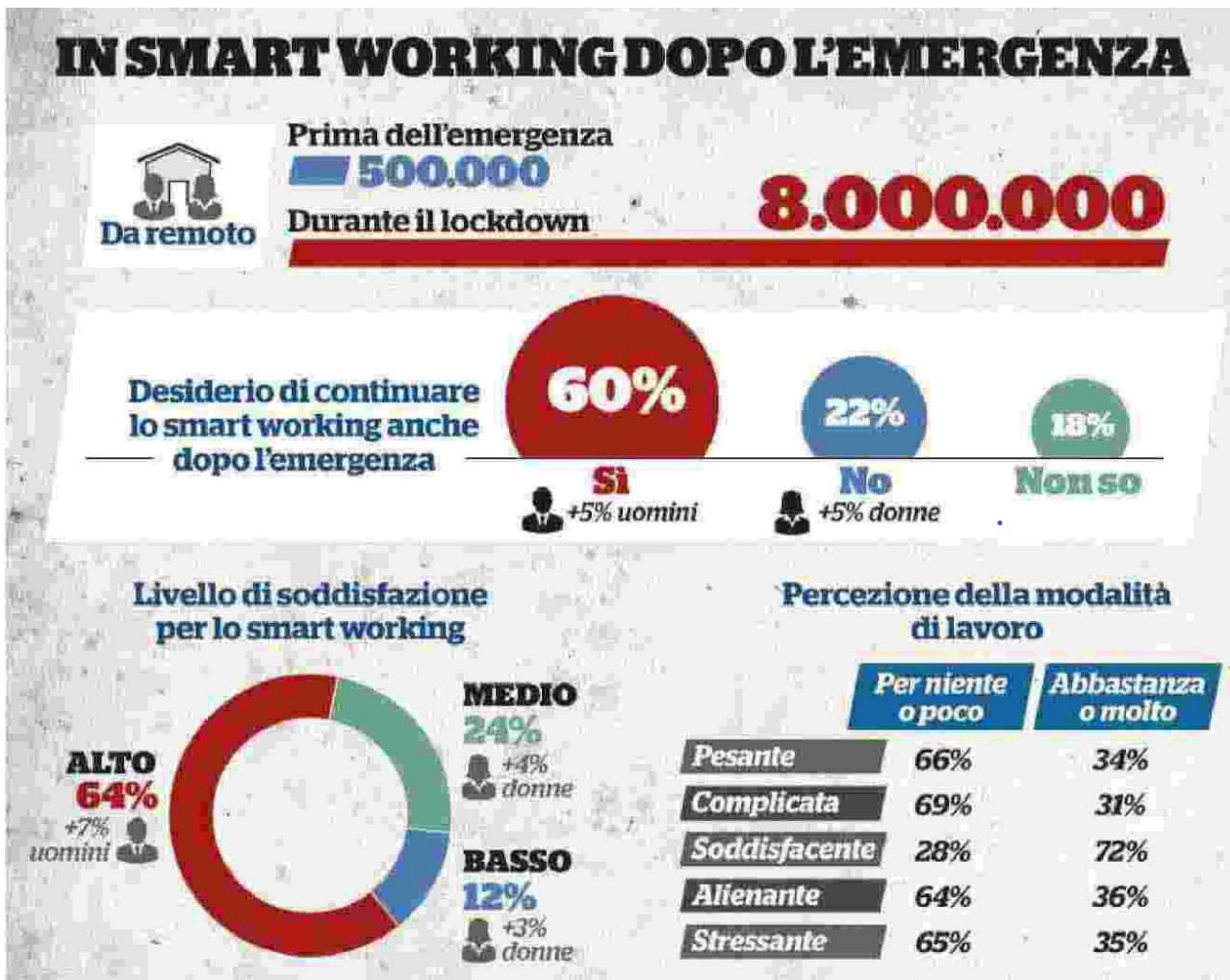
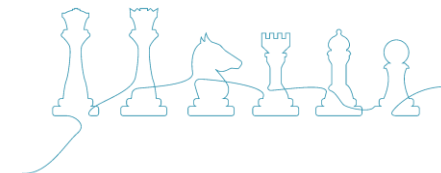


### 3. CHE COS'È IL NETWORKING

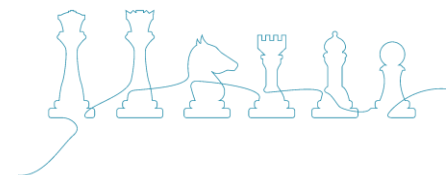
In un presente che permette con sempre maggior facilità di creare connessioni umane durevoli e profonde, anche con persone fisicamente molto distanti nello spazio o nel tempo, diventa importante sfruttare questa particolare occasione per sviluppare rapporti interpersonali che coinvolgano qualsiasi area dell'essere umano, sia privata che lavorativa.

L'emergenza Coronavirus ha dato paradossalmente il proprio contributo fornendo una forte spinta (seppur spesso obbligata) alle imprese e aziende di tutto il mondo, che si sono riorganizzate velocemente con la finalità di non bloccare la continuità operativa, anche se questo ha significato rimodularla con una riorganizzazione a distanza.

I risultati ad oggi sono più che positivi tanto che, come riportato in un recente articolo, da una ricerca svolta da CGIL e dalla Fondazione Di Vittorio su un campione di 6.000 lavoratori è emerso che oltre il 60% degli italiani che in questi mesi sono stati "catapultati" nel lavoro Agile vorrebbero continuare ad utilizzare tale nuova modalità. Un ulteriore prova di quanto le distanze digitali siano ormai avvertite in modo totalmente diverso rispetto alle precedenti generazioni, e non più considerate ostacoli ma occasioni di innovazione e miglioramento.



Fonte:  
 Il Fatto Quotidiano,  
 19/05/2020



- La connessione Internet a livello globale offre la possibilità a chiunque di essere sempre in contatto anche con persone lontane, grazie a una vasta gamma di dispositivi adatti a tutte le esigenze e necessità. Come ogni grande rivoluzione, però, anche quella avvenuta in questi mesi dopo una prima fase di “stravolgimento” (in cui l’umanità si è dimostrata unita e pronta ad aiutare) necessita ora di espandersi e consolidarsi su solide basi e sentimenti condivisi.

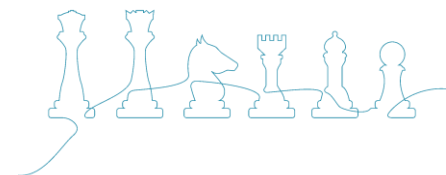
Affinché il tutto entri a far parte di un nuovo modo di vivere il lavoro, le aziende, ma soprattutto le persone, dovranno ora essere motivate ad andare avanti per questa strada anche ad emergenza finita, poiché solo così quanto successo in questi mesi potrà avere senso e avere un solido terreno di sviluppo. Oggi non è più possibile rimanere fermi sui propri principi e metodi tradizionali, ma servono leader e manager interessati all’innovazione e al cambiamento e, ancor più, aperti al dialogo verso tutto ciò che è nuovo ed esterno. Guardarsi intorno, aiutare e condividere ormai non è più un pericolo per le imprese ma, al contrario, un valore aggiunto capace di farle crescere e maturare. È in quest’ottica che è necessario focalizzarsi sul networking e l’importanza che esso può avere nel raggiungimento di tali obiettivi.

Ma cos’è il networking?

Per analizzare cosa si intenda oggi con networking è necessario spendere qualche riga per spiegarne il significato e le diverse interpretazioni.

L’etimologia della parola è riconducibile a due chiavi di lettura: da una parte si può affermare che il termine nasce dall’unione delle due parole inglesi net (rete) e working (lavorare) ed è quindi traducibile con “lavorare nella rete”; da un altro lato può essere interpretato come il presente progressivo (o present continuous) del verbo inglese network che prende il significato di “costruire relazioni nel tempo”.

Date le attività svolte, entrambe le definizioni possono considerarsi giuste, ma la seconda, aggiungendo una chiave di lettura più profonda e precisa, ad oggi è considerata come la più corretta.



- Secondo l'Enciclopedia Treccani il networking è l'insieme di azioni realizzabili online e riconducibili alla "creazione di una rete di conoscenze", una definizione cui fa eco anche il Cambridge Dictionary che fornisce una descrizione ancor più articolata, definendo il networking come quella serie di attività messe in atto utilizzando il computer e finalizzate, incontrando e comunicando virtualmente con un grande numero di persone, ad ottenere informazioni utili.

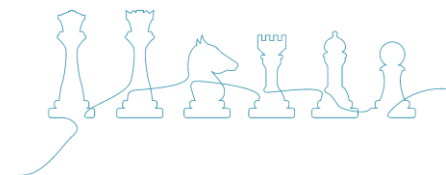
Se il termine può avere diverse chiavi di lettura, non esistono dubbi sul fatto che ciò che accomuna tutte le definizioni è l'utilizzo della tecnologia/connessione e la creazione di nuove relazioni nel web.

Dovendo ricondurre il tutto in un'ottica professionale, non è quindi errato sostenere che fare networking significhi creare una rete di relazioni online di carattere lavorativo, capaci di portare un valore aggiunto ad entrambe le parti sia in un'ottica aziendale che personale. Una comunicazione che non è fine a se stessa, ma è finalizzata ad una crescita e ad una fiducia reciproca di "voglia di miglioramento comune" grazie a scambi di idee, consigli, informazioni e contatti.

Fare "network" quindi non significa contattare persone nel web con l'obiettivo di vendere prodotti, né ottenere informazioni in modo unidirezionale o considerare un numero specifico di dati raccolti, ancor meno forzare rapporti su Social o altri canali di comunicazione online in modo continuo, se dall'altra parte non ci sono segnali di apertura o voglia di condivisione. Al contrario, il networking è tutto ciò che sul web permette di far nascere nuovi rapporti interpersonali alimentando connessioni, seppur virtuali, tra persone distanti ma capaci di creare ottime opportunità di crescita, apprendimento e collaborazione.

In un mondo sempre più globalizzato, specialistico e competitivo, dove le grandi aziende internazionali fagocitano le piccole e medie imprese del nostro Paese e regolano il mercato, la digitalizzazione è uno strumento che viene a supporto in un gran numero di situazioni permettendo, con le enormi possibilità di connessioni possibili grazie ad essa, anche alle imprese più a carattere familiare e meno internazionalizzate di poter crescere e affermarsi.

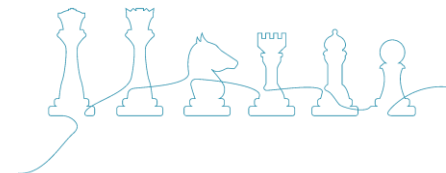




- È proprio grazie a quella catena di valori, realizzata grazie al networking, che si può crescere e innovare, con una possibilità di sviluppo che, al contrario, per le imprese legate a un solo territorio sarebbe impossibile riuscire ad ottenere con i mezzi più tradizionali. Fare networking permette infatti di “crescere insieme” scambiandosi competenze strategiche e know how, con anticipazioni sulle diverse opportunità emergenti e fornendo input per intraprendere nuove strade, o per migliorare notevolmente la qualità dei prodotti grazie anche a collaborazioni e progetti in co-working.

Grazie alla rete è possibile confrontarsi con persone distanti ma capaci di portare quei valori necessari per non fossilizzare il mercato, e per renderlo vivo e innovativo. Uno scambio continuo di dare e avere non stabilito da contratti e timori, ma alimentato da una reale intenzione di scambio costruttivo, poiché basato su sentimenti di fiducia e stima.

La rete è quindi un non-luogo virtuale in cui i manager Agili devono imparare a muoversi con naturalezza, rendendo queste connessioni vive come se gli utenti fossero seduti allo stesso tavolo. Quanto detto è possibile e già in atto grazie al lavoro Agile e smart, ed è giunto il momento di allargare gli orizzonti delle aziende e costruire reti di valore.



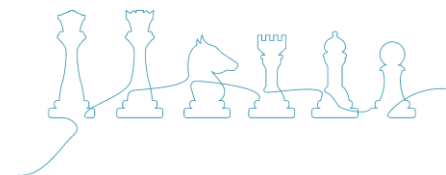
## 4. NETWORKING E RETI DI VALORE

Costruire connessioni stabili e di dialogo con altre persone, prendendo e restituendo quanto di meglio ci sia da entrambe le parti grazie a contatti portati avanti tramite il web: detto in questo modo, fare networking sembrerebbe essere una semplice attività secondaria di immediata attuazione ma, in realtà, è un processo delicato che a volte può richiedere molto tempo prima di poter dare i primi risultati, ancor di più se realizzato senza una reale strategia con la quale avviare relazioni adatte alle proprie esigenze.

Avere un numero alto di contatti sui Social non è infatti sufficiente affinché si possa parlare di networking poiché, per realizzare un'effettiva rete di valore, è necessario che tra di essi si instauri un rapporto di amicizia/stima reciproca sia a livello lavorativo che personale, basato su interessi comuni.

A supporto di tali affermazioni si riporta il pensiero dello psicologo evoluzionista Robin Dunbar, secondo il quale il limite alla quantità di relazioni significative che una persona è in grado di mantenere in contemporanea è di 150; oltre tale numero, per un essere umano è impossibile pensare di conoscere (nemmeno di vista) una determinata persona, ancor meno essere capace di mantenere con essa una connessione definibile stabile.

Ciò che conta per costruire una rete è soprattutto la qualità delle relazioni e la volontà reciproca e autentica di confronto: senza questi due cardini è infatti impossibile fare networking e avviare dialoghi e confronti costruttivi capaci di portare valore. Il tutto, ovviamente, deve essere accompagnato da trasparenza e obiettivi ben definiti da mettere in gioco con onestà intellettuale, affinché la connessione instaurata non sia ridotta ad un semplice scambio di saluti tra due amici/conoscenti ma, al contrario, sia la base per far nascere idee e nuovi progetti capaci di portare risultati positivi ad entrambe le parti.

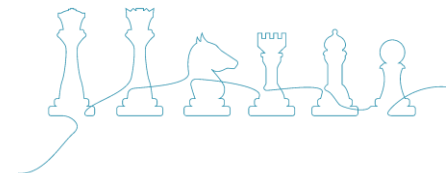


- Secondo Silvia Peroni, Responsabile del Delivery di Corium (società di consulenza specializzata in career transition) e socio fondatore di AISO (Associazione italiana di sviluppo e continuità professionale), è però bene tenere in considerazione che gli obiettivi (aziendali o personali) sono nulli se non si considerano in prima battuta i target, e cioè “quali” persone contattare per costruire una propria rete: è infatti il target che, unito ad obiettivi precisi e ad una strategia definita ad hoc, distingue le attività di networking “lavorative” da quelle “private”.

Per un’azienda il target diventa fondamentale, poiché permette di non “perdere tempo” con possibili contatti che non sono adatti al raggiungimento dei propri obiettivi. Per esempio, per un’impresa che intende espandersi all’estero non è utile contattare altre aziende che operano solo in Italia, le quali non arricchiranno molto il bagaglio di conoscenze già in possesso, mentre sarà importante contattare un conoscente Export Manager che potrà dare utili informazioni per quanto riguarda eventuali competitor, settori emergenti e, da esperto del settore, dare idee su nuove opportunità di internazionalizzazione. Il tutto sempre in un’ottica di crescita professionale equilibrata per entrambe le parti (in questo esempio, l’Export Manager potrebbe essere motivato a proseguire nella relazione poiché coinvolto nell’avvio dei nuovi progetti all’estero).

Prima di avviare azioni di networking è quindi importante svolgere un’analisi dei propri contatti. L’ampia quantità di utenti che accede quotidianamente sui Social rende facile anche ai manager che vogliono iniziare da zero ottenere in poco tempo un gran numero di contatti. Come già detto, tale situazione può però essere un’arma a doppio taglio se non riorganizzata in modo corretto per quanto riguarda la costruzione di un networking professionale.

La costruzione di una rete di valore solida ed efficace è un processo lento che va costruito passo dopo passo, ed è per questo importante che ogni azione sia ben calibrata, partendo proprio dai target. La lista con le varie connessioni può essere molto diversa da persona a persona e da azienda ad azienda, poiché è strettamente dipendente dalla presenza online o meno del manager o dell’impresa fino a quel momento (essendo un’attività che richiede molto tempo, iniziare da zero è diverso dal dover “sistemare” contatti già esistenti).

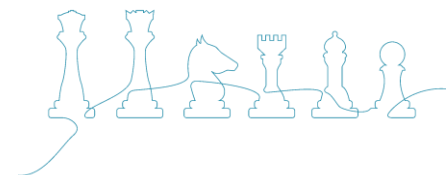


- Una semplice chiacchierata con un amico, però, se può comunque contribuire a sviluppare inaspettate relazioni professionali (e ciò non va sottovalutato), da sola e senza avere un obiettivo comune da raggiungere non è sufficiente a consolidare la realizzazione di una rete di valore efficace in ottica lavorativa. Per iniziare è quindi ottimale suddividere i propri contatti in diverse liste tra cui familiari, amici e contatti professionali.
- Queste liste andranno a loro volta suddivise tra conoscenze formali e informali. Importante anche tenere in considerazione quelle persone che in realtà non conosciamo direttamente, ma alle quali possiamo arrivare grazie ad altre conoscenze che possono metterci in contatto diretto.

Categorizzati tutti i propri contatti, è bene analizzare anche su quali Social ci troviamo: come noto, LinkedIn è una piattaforma molto professionale e legata al mondo del lavoro, Facebook è più adatta per rapporti di amicizia, mentre Instagram è principalmente una vetrina di contenuti visivi (ideale quindi per chi ha gadget da mostrare, meno per chi vende prodotti intangibili). Prima di avviare qualsiasi contatto è bene quindi pianificarne la gestione: più la persona sarà in confidenza con noi meno dovremmo essere formali ma, allo stesso tempo, un errore comune è andare subito al dunque con richieste che possono mettere in difficoltà l'altro. Per consolidare la rete, in altri termini, è sempre fondamentale comprendere i contesti e avvicinarsi all'obiettivo step by step: solo un rapporto costruito con intelligenza, moderazione e voglia di condivisione, infatti, permetterà di costruire reti di valore reciproco.

A fronte di quanto detto, nasce naturale una riflessione sul fatto che, ovviamente, il nostro mondo è tale per cui non tutti sono disposti a fornire informazioni importanti, anche se contestualizzate in un'ottica di crescita comune. Opinione ancora fin troppo diffusa è infatti quella di condividere solo ciò che accresce il singolo (che sia persona o azienda), tralasciando tutto ciò che invece fa parte della collettività, dell'essere qualcosa di grande insieme.

Come affermato da Sebastiano Zanolli nel libro *Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane: creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno*, non è errato affermare che un corretto networking debba essere accompagnato da una vera e propria etica condivisa da entrambe le parti.

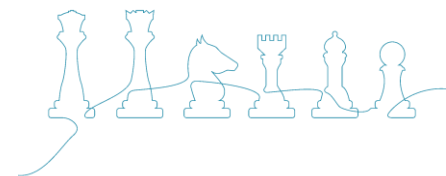


- Solo se entrambi gli interlocutori condividono le stesse idee di apertura, fiducia e condivisione è infatti per loro possibile “connettersi” e realizzare nuove reti di valore con collaborazioni efficaci.
- 
- Per spiegare questa importante attività di rete, data la vastità di differenze e casi unici che possono emergere durante l’istaurazione di nuove relazioni digitali che rendono di difficile la stesura di un modello unico di risposte e azioni a cui affidarsi, nel libro Zanolli preferisce far comprendere come svolgere al meglio tali attività elencando in modo chiaro cosa “non è” il networking:
  1. Non è vendere prodotti: fare networking non significa vendere a più persone possibili i propri prodotti, ma mostrarli ad una vasta platea con la finalità di raccogliere feedback ed eventuali idee per migliorarli.
  2. Non è uno scambio di valori unidirezionale: il networking non si realizza in quelle relazioni basate solo su un “ricevere tutto e subito”, ma in rapporti di “dare e ricevere” in cui lo scambio di vantaggi è attuato da entrambe le parti.
  3. Non è agire da soli: una rete di valore efficace si realizza solo quando entrambi gli interlocutori sono pronti a mettere in atto collaborazioni (sia di piccole che di grandi azioni) con atteggiamenti di apertura e fiducia reciproca.
  4. Non è un’attività veloce: con i Social è facile creare nuove reti in poche ore, ma avere tanti contatti non significa fare networking. Per realizzare una rete forte e reale serve infatti molto tempo poiché si deve instaurare una forte fiducia reciproca tra gli utenti, realizzata grazie ad attività ponderate e ben gestite.
- 

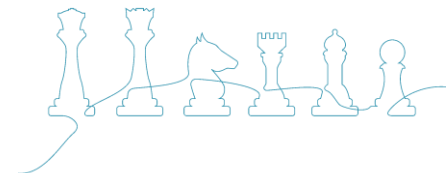
Nel suo libro Sebastiano Zanolli sottolinea come, se correttamente applicate, queste semplici quattro regole possano essere un concreto contributo nella realizzazione di un networking efficace con il quale imprese e manager possano creare un immenso nuovo valore: abbandonare un atteggiamento di sfida e competizione per un’apertura verso l’altro e gestire le relazioni (di competitor e non) in modo corretto, chiaro e rispettoso, permette infatti di ottenere numerosi vantaggi non solo a livello lavorativo ma anche personale.

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

### AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



- 
- 
- In un mondo sempre più digitalizzato e connesso non è più possibile ritenere il networking come un'attività secondaria o non programmata, ma è necessario che aziende e manager (soprattutto se seguono una filosofia Agile) inizino a considerarlo un processo capace di portare, grazie alle reti, un valore aggiunto a progetti e prodotti.
- 
-



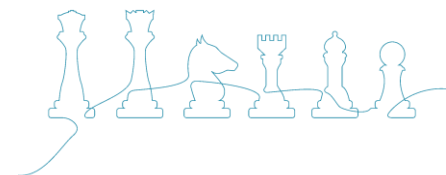
## 5. IL SOCIAL BUSINESS NETWORKING

Costruire connessioni stabili e di dialogo con altre persone, prendendo e restituendo quanto di meglio ci sia da entrambe le parti grazie a contatti portati avanti tramite il web: detto in questo modo, fare networking sembrerebbe essere una semplice attività secondaria di immediata attuazione ma, in realtà, è un processo delicato che a volte può richiedere molto tempo prima di poter dare i primi risultati, ancor di più se realizzato senza una reale strategia con la quale avviare relazioni adatte alle proprie esigenze.

Abbiamo detto come il networking sia un'attività finalizzata alla creazione di reti e nuove connessioni. Tali azioni non sono nuove nel mondo del lavoro, tanto che non è sbagliato affermare che, sebbene il "fare rete" sia un'attività nata al di fuori del web, con il Business networking, è in esso che ha trovato il proprio punto di forza anche grazie ai numerosi strumenti tecnologici che la trasformazione digitale ha messo a disposizione di manager e imprese.

Se il Business networking più tradizionale è da intendere come quella serie di attività e scambi messi in atto di persona da un gruppo di manager o imprese, che si conoscono e si relazionano con il solo intento di ottenere un vantaggio personale o realizzare insieme delle opportunità di crescita economica, al contrario la rete ha modificato tali modelli e, avendoli arricchiti con la propria componente di "socialità", ha reso queste tipologie di approccio come obsolete se non addirittura mal viste.

Ad oggi il web è un non-luogo in cui gli utenti si incontrano, si scambiano opinioni e allacciano relazioni da considerare "reali" come se si stesse veramente incontrando quella determinata persona ad una riunione in ufficio. Ciò che accade nel web infatti non è più una semplice vetrina delle proprie attività, ma è da considerare come una riproduzione fedele di rapporti, simpatie, dialoghi e relazioni reali.



- Nel web ciò che traina qualsiasi relazione è la socialità e la voglia di condivisione. Diventa quindi importante, per sviluppare nuovi business, abbandonare la vecchia visione opportunistica e aprirsi verso un atteggiamento basato principalmente sulla fiducia e sulla reale voglia di intraprendere relazioni di amicizia e collaborazione.

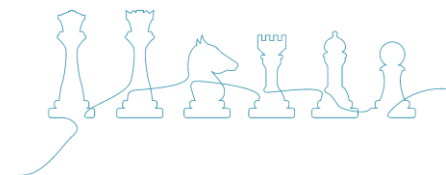
- È in questa nuova modalità di creazione delle reti che si sviluppa il Social Business Networking, da intendere come quella serie di relazioni che, seppur finalizzate all'avvio di business e progetti di valore, si basano su un reale rapporto di stima reciproca da parte dei manager coinvolti. Ciò che ormai ha valore è il capitale sociale, cioè quel beneficio ottenuto dalla cooperazione con gli altri. Un sostegno reciproco che trova l'habitat naturale sui Social network più moderni, in cui è possibile parlare e incontrarsi con estrema velocità e facilità.

È proprio la natura collaborativa dei Social che mina la stabilità del modello tradizionale: infatti, se nel Business Network il rapporto tra interlocutori non è quasi mai tra pari ma spesso si rifà al binomio cliente-fornitore, al contrario nel Social Business Networking questo rigido paradigma non regge e si espande in numerose sottocategorie, in cui tutti sono alla pari e possono contribuire ad arricchire grazie alle proprie esperienze e competenze l'interlocutore.

Con i Social l'approccio non è più fine a se stesso, ma la relazione viene moltiplicata su più livelli grazie alla possibilità di condividere, scambiarsi opinioni e far intervenire persone esterne alla rete. Proprio tali utenti sconosciuti diventano un vero e proprio valore poiché, interagendo con l'azienda, se ne sentono parte e sono quindi motivati a partecipare con feedback positivi e buona pubblicità.

Tra gli aspetti più importanti di questa specifica modalità di fare networking ci sono la centralità dell'individuo nel poter fare la propria parte, l'incentivazione alla partecipazione e la trasparenza finalizzate a sviluppare ulteriore visibilità, creatività e reputazione aziendale.

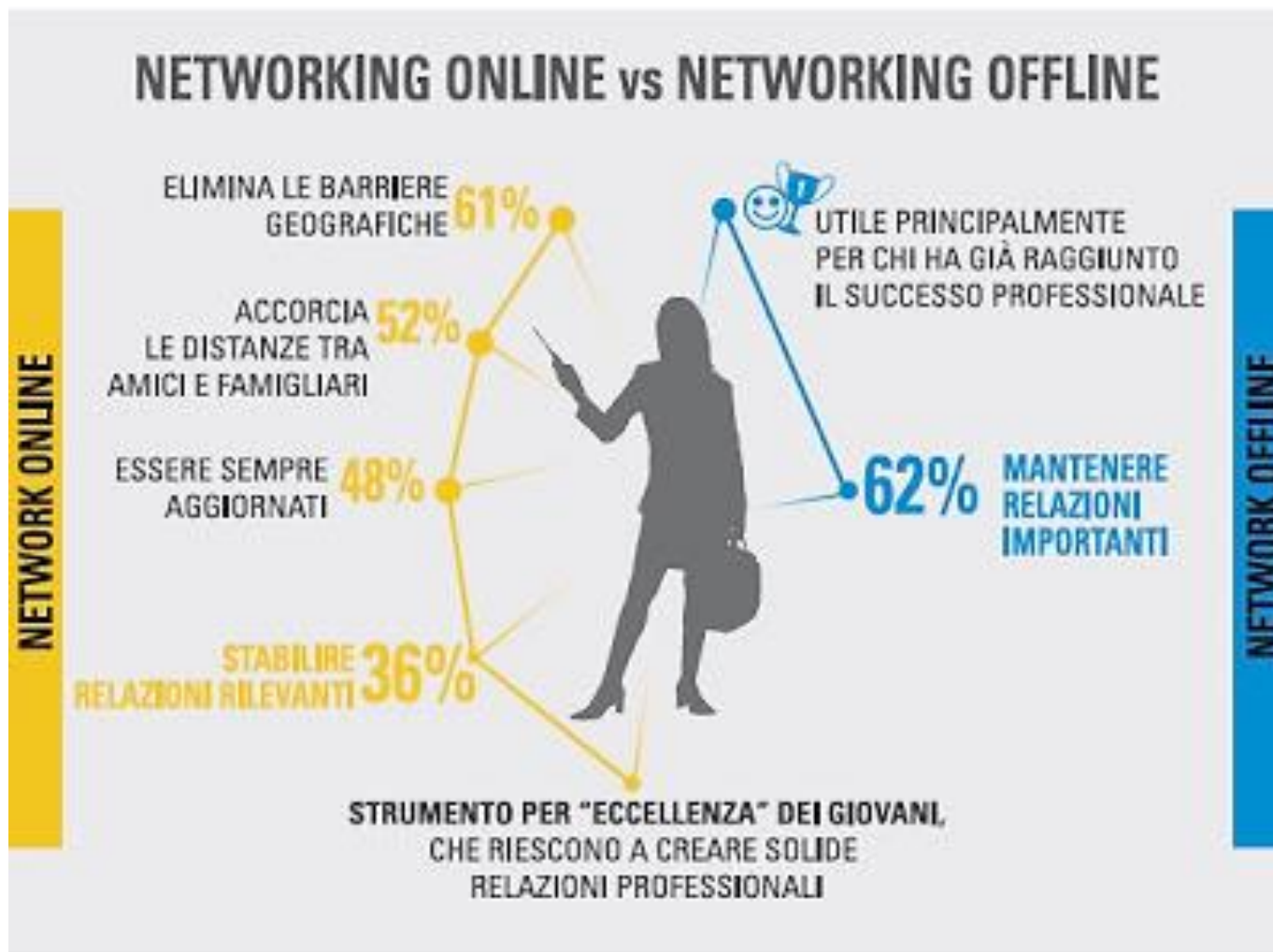
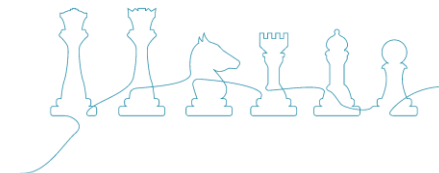


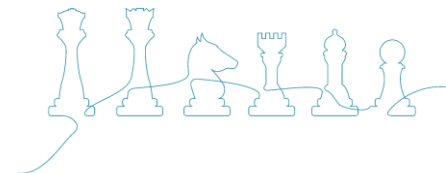


- Citando i risultati della recente ricerca svolta da LinkedIn (intitolata “Il Social Networking in Italia”), su un campione di 200 manager iscritti ai Social Network è bene sottolineare come, soprattutto per i più giovani, il web sia già da un paio di anni (quindi ben prima dell’emergenza Coronavirus) uno strumento essenziale nella costruzione di nuovi rapporti professionali, poiché con gli incontri reali (definiti dalla ricerca “networking offline”) si riescono a raggiungere gli obiettivi auspicati solo nei casi in cui il professionista abbia già un profilo molto alto capace di attirare in modo autonomo nuovi contatti.

Nello specifico infatti, più che avviare nuove reti di valore, le relazioni “di persona” sono una valida attività di mantenimento di rapporti già instaurati, mentre un non-luogo come può essere un Social network (anche grazie al profilo, che altro non è che una scheda di presentazione pubblica) è il terreno neutro ideale per riuscire ad allacciare nuovi contatti duraturi anche senza alcuna conoscenza pregressa.

Per avvalorare ulteriormente quanto detto, si riporta un’immagine riepilogativa con tutti i dati emersi dalla ricerca per quanto riguarda le differenze delle due tipologie di networking.

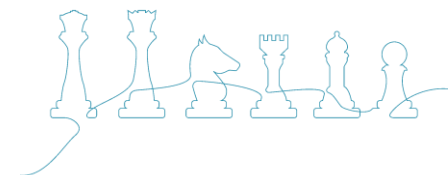




- - 
  - 
  - 
  -
- Le percentuali ottenute sottolineano ulteriormente l'efficacia del networking online soprattutto nel caso di giovani manager o nuove imprese che per la prima volta si affacciano nel mondo del lavoro/mercato, rispetto a quello più tradizionale: ciò avviene sia grazie alla possibilità di riuscire a raggiungere persone molto lontane nello spazio, sia per quanto riguarda la facilità di avvio delle relazioni anche verso sconosciuti, sia per la velocità con cui è possibile far conoscenza della persona con cui ci si sta rapportando rispetto a quanto si possa fare durante un colloquio tradizionale o durante eventi di meeting in persona.

Grazie a un bacino infinito di utenti profilati e "sociali", il networking online vince la sfida sull'essere la scelta più efficace per qualsiasi manager o azienda per ottenere aggiornamenti e informazioni sulla persona con cui si sceglie di dialogare. È bene precisare che il Social Business Networking comunque non è un'attività solo per i lavoratori più giovani; anzi, l'utilizzo di queste piattaforme nella creazione di reti di valore è sempre più esteso e apprezzato anche da manager con più esperienza e che, tramite esse, possono restare in contatto o riacquistare rapporti con vecchi colleghi o collaboratori.

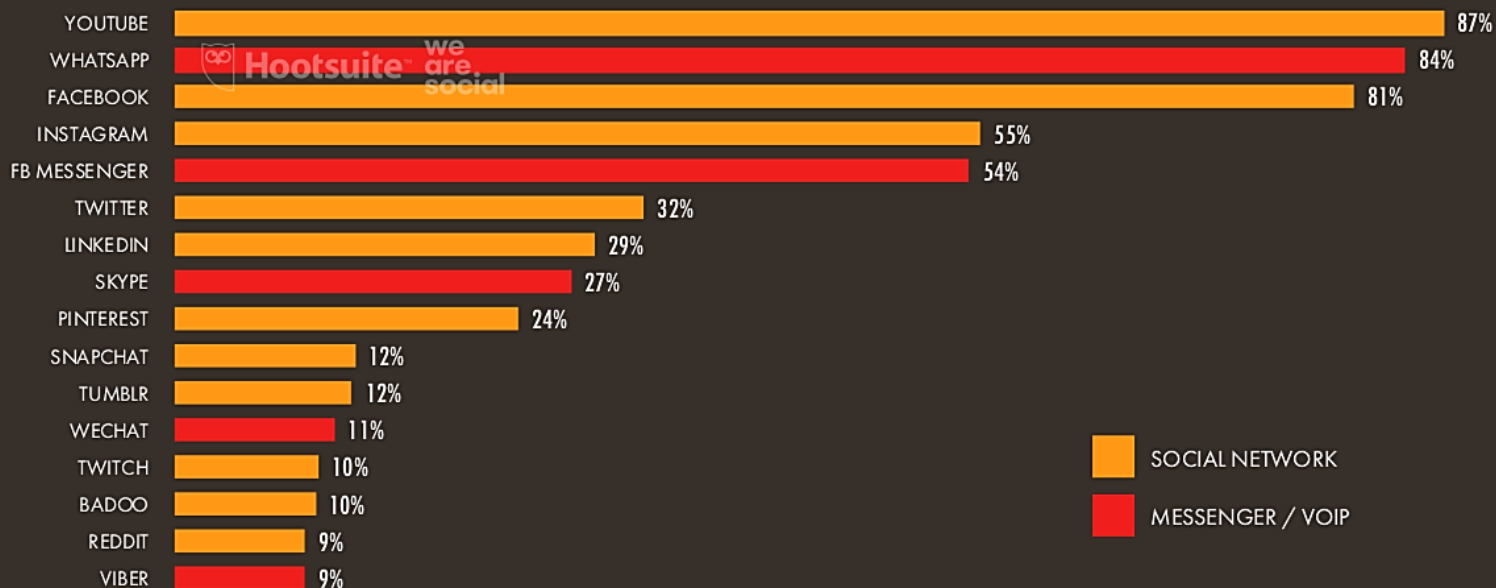
Secondo l'analisi Digital 2019, condotta da [We Are Social](#) e [Hootsuite](#) con lo scopo di fornire uno spaccato dello scenario digitale mondiale, nell'ultimo anno i Social in Italia hanno avuto oltre un milione di nuovi utenti, mentre nel mondo si stima una cifra di 3,48 miliardi di persone connesse (anche solo con un accesso) ogni giorno. Nel caso dell'Italia la crescita è stata del +2,9% e ad oggi si contano oltre 35 milioni di utenti attivi per almeno due ore al giorno sui Social più famosi, tra i quali la ricerca mette in testa Twitter (32%) e LinkedIn (29%). Dati incredibili, soprattutto se si considera che LinkedIn in soli cinque anni è passato da 8.000.000 a 200.000.000 utenti.



GEN  
2019

## PIATTAFORME SOCIAL PIÙ ATTIVE

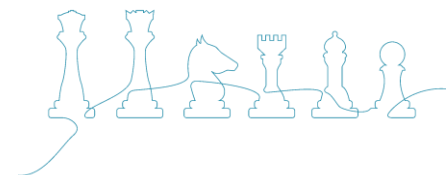
PERCENTUALE DI UTENTI CHE DICHIARANO DI USARE CIASCUNA PIATTAFORMA [SURVEY]



33

FONTE: GLOBALWEBINDEX (Q2 E Q3 2018). I DATI RAPPRESENTANO I RISULTATI DI UN'AMPIA RICERCA SU UTENTI INTERNET TRA I 16 E I 64 ANNI.

Hootsuite™ we are social

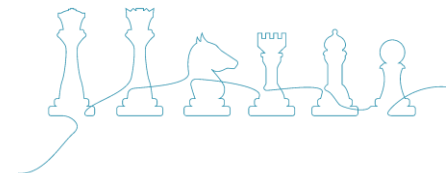


- Grazie al crescente interesse che le piattaforme Social hanno dimostrato nei confronti delle imprese, per le quali sono state avviate anche modalità di iscrizione e ricerca più specializzate, ad oggi i profili che si possono raggiungere tramite i Social appartengono ad un'area socioeconomica vastissima: ad esempio, per quanto riguarda LinkedIn, se all'inizio la piattaforma ospitava in prevalenza professionisti dell'IT e del marketing, con il tempo i settori si sono ampiamente diversificati (dal manifatturiero al chimico). Questa continua e multidisciplinare presenza di professionisti è quasi irripetibile off line, ed è anche per questo che ormai il 75% delle imprese italiane ha mostrato aperture verso il web e possiede un proprio profilo sui Social più comuni.

Abbracciando la filosofia di Internet, in cui tutto è condivisione e scambio, per realizzare un corretto Social Business Networking è quindi necessario per un manager o un'azienda cambiare la propria visione rimodulando i modelli organizzativi in strutture orizzontali e basate sulla collaborazione, coinvolgendo tutti gli individui del proprio ecosistema (dipendenti, manager, leader, clienti, collaboratori, fornitori ecc.) per valorizzare il valore co-creato.

Altra apertura importante per quanto riguarda il "vivere il web", che si è avuta a seguito dell'espansione del Coronavirus e dell'avvio del lockdown, è l'aumento delle attività di formazione sui canali social. Corsi, webinar, maratone online e simili hanno trasformato la rete in un luogo in cui, oltre che per parlare o lavorare, è possibile anche formarsi, colmando in tale modo l'improvvisa mancanza di formazione che l'obbligo del mantenimento delle distanze ha portato a qualsiasi livello (dalle elementari ai master sia universitari che aziendali).

Secondo la ricerca realizzata da Groupon, nel corso della pandemia i coupon relativi a formazione in eLearning hanno avuto un aumento del 137% e l'Italia si è classificata tra i paesi europei più interessati alla formazione online (62%). La ricerca ha evidenziato come tale interesse formativo "digitale" sia maggiore soprattutto in donne e giovani manager.

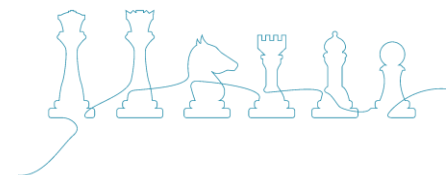


- A tale indagine fa eco anche la survey realizzata da Toluna, agenzia di digital marketing, in collaborazione con Harris Interactive, agenzia di ricerca full-service: tornando a focalizzarsi sui Social, dall'analisi è emerso che, anche grazie all'alto grado di interattività consentito (commenti, condivisioni e "like") che la rende fortemente "umana" diminuendo le distanze tra il docente e il discente, la piattaforma preferita per la fruizione di contenuti educativi è stata Youtube (22%), seguita da Facebook (15%) e LinkedIn (10%). Nonostante questo è bene evidenziare che tra gli over 55 Facebook è risultata la scelta più comune.

Lo spazio e le interattività dei Social possono quindi essere un efficace canale formativo riconosciuto per tutti i livelli e valido per la realizzazione di format di qualità: si ha così un ulteriore e importante step verso quel Networking e quella creazione di reti di valore che possono nascere, o essere facilitati, dal rapporto di scambio di conoscenze realizzabile tra un docente e un discente. Oggi il valore non è più dato dai mercati, ma dalle reti che si formano mescolandosi tra di loro sui social in una modalità in cui non esiste più un netto confine tra il dentro e il fuori la rete. Spetta quindi ai futuri leader aprirsi verso questo nuovo modo di vivere le relazioni, gettando reti di valore capaci di "pescare" nuove connessioni.

Un caso di successo è nato in Italia proprio in piena pandemia. Già nel 2013 Porter Gale, autore del libro "Your Network Is Your Net Worth: Unlock the Hidden Power of Connections for Wealth, Success, and Happiness in the Digital Age" spiegava come il capitale sociale e la capacità di costruire una rete di autentiche relazioni personali e professionali, non il capitale finanziario, rappresenti il valore più importante nel portafoglio di un'azienda.

Un approccio poco diffuso nel nostro Paese ma che è diventato di grande attualità grazie a Quantico Business Community (QBC), nata a marzo 2020 come luogo d'incontro ideale per imprenditori e imprenditrici determinati a condividere know-how, esperienze e creare valore. Una community esclusiva, in grado di offrire ai membri momenti di networking in ambienti riservati, accompagnati da concrete opportunità di business.



- A proporla ben prima dell'emergenza Covid-19 è stato Gianluca Massini Rosati, imprenditore e business angel basato a Londra, dove ha fondato Xriba, startup che ha raccolto oltre 12 milioni di euro e che con tecnologie di intelligenza artificiale e blockchain propone un nuovo protocollo di gestione dei rapporti tra imprese e fisco.

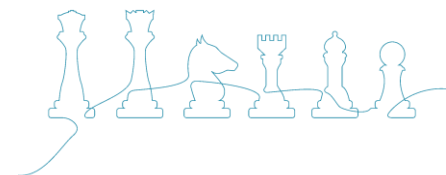
- Con Quantico Massini Rosati intende portare in Italia la formula che guida le piccole imprese nella crescita mediante la condivisione tra imprenditori di esperienza, formazione e networking orientato al business, al di là delle associazioni di categoria e delle reti di impresa.

Networking di qualità, condivisione delle professionalità e delle competenze, formazione ed informazione di alto livello e trasversale, consulenza mirata sulle specifiche esigenze, occasioni di incontri e nuove opportunità di business per sviluppare partnership chiave sono le parole chiave che sintetizzano il Manifesto di QBC, che nasce con diversi obiettivi.

In primis, promuovere la crescita delle aziende ad alto potenziale, sottoponendole all'attenzione dei membri della community e offrendo, da un lato, supporto strumenti competenze e professionalità, dall'altro, networking e partnership strategiche.

QBC, oltre a promuovere seminari di approfondimento, eventi formativi, sociali e occasioni di networking, volti a sviluppare relazioni umane e professionali, è per i suoi membri anche la più affidabile piattaforma per lo scouting di opportunità di partnership ad alto rendimento in ambito imprenditoriale.

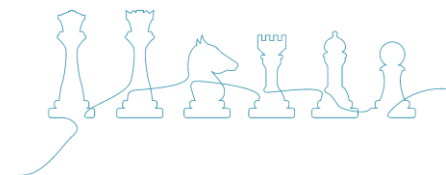
Il centro d'interesse condiviso dai membri di QBC è la crescita del business: una community con l'obiettivo di mettere a fattor comune le risorse di ciascun membro, accedere alle migliori professionalità, confrontarsi tra pari, condividere esperienze, know-how e relazioni per favorire la crescita delle aziende che fanno parte del network.



- Nel periodo di ricostruzione economica che il nostro Paese sta affrontando, QBC rappresenta una sperimentazione di eccellenza per il rilancio in particolare delle PMI.
- 
- Avere la possibilità di relazionarsi con costanza con proprietari di aziende in un vero e proprio club di imprenditori che condividono la stessa visione e con i quali è possibile confrontarsi sui temi di reciproco interesse offrirà una straordinaria opportunità di apprendimento e di ottenere da loro consigli e suggerimenti preziosi. Che si tratti di marketing, gestione, vendite, risorse umane o accesso al capitale, ci sarà molto da imparare dai successi e dai fallimenti degli altri. La coo-petizione tra imprese, cioè la collaborazione tra aziende complementari per promuovere i propri prodotti e servizi, inoltre, potrà rivelarsi strategica in molti casi.
- 

L'ambizioso progetto metterà insieme in un unico luogo, online e offline, migliaia di imprese italiane ad alto potenziale di crescita, per creare un ecosistema favorevole allo sviluppo di una nuova imprenditorialità italiana, dove le relazioni umane e la condivisione delle competenze siano al centro di un nuovo umanesimo in cui l'imprenditore è al centro e artefice del proprio successo, ma non come uomo solo al comando. Piuttosto come nodo di una rete di relazioni e competenze più ampia e di alto livello, in un nuovo sistema capace di facilitare lo sviluppo di nuove aziende e startup che usano tutti gli strumenti di cui dispongono per sviluppare nuove strategie d'impresa, nuovi business e nuove partnership.





## 6. COSTRUIRE UN NETWORKING: TECNICHE E MODELLI

Fatta chiarezza sul significato e sull'importanza delle reti di valore è bene analizzare cosa, di concreto, un manager può fare per realizzare networking altamente funzionali e capaci di durare nel tempo, portando valore e innovazione all'interno della propria impresa.

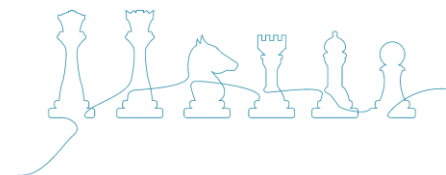
Abbiamo sottolineato l'importanza di accettare una nuova "forma mentis" di collaborazione e scambio reciproco, ma la voglia di aprirsi e confrontarsi può rimanere solo un'attività fine a se stessa se non accompagnata da un'attenta analisi e progettazione strategica degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Da dove partire?

Il primo passo da compiere quando si inizia a navigare nel web è "esistere in rete". Per poter interagire con gli altri utenti su internet è necessario avere un profilo (privato o aziendale) con il quale presentarsi mettendo in vetrina per tutti un'accurata e interessante immagine di se stessi. Senza un profilo/avatar o presentazione che ci descriva non è infatti possibile "essere" qualcuno online.

Per tale ragione è importante per le aziende costruire il proprio personal brand, e cioè avere chiaro chi si è e cosa si voglia fare e renderlo pubblico in modo chiaro nella rete: capire se stessi e farlo comprendere agli altri è infatti il primo ma fondamentale passo da fare non solo per attirare clienti, ma anche per coinvolgerli più facilmente nella propria rete.

In ottica di networking questa attività diventa ancor più fruttuosa se si cambia il punto di azione, passando da un utente che è presente online o sui Social solo come "vetrina" dei propri prodotti/competenze a un professionista che intende allacciare nuove reti, diventando un "ricercatore" di idee e collaborazioni.



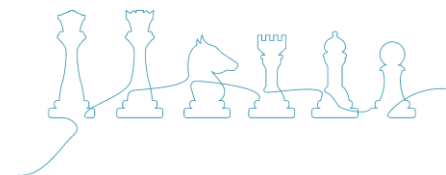
- - 
  - 
  - 
  -
- Come anticipato nei precedenti capitoli, catalogare i propri contatti è fondamentale per avere il quadro di partenza da cui partire per creare nuove connessioni o consolidare quelle già esistenti. Grazie ai profili e alle descrizioni che gli utenti pubblicano spontaneamente sulle proprie pagine, risulta ormai molto facile non solo focalizzare con chi ci si sta rapportando, ma anche decidere chi contattare in base a ciò che si sta cercando, con il risultato di diminuire notevolmente tempi ed energie e raggiungere con successo e senza errori i propri obiettivi.

A tal proposito non bisogna mai dimenticare che, sebbene sia importante lasciare aperture a qualsiasi possibilità di nuovo dialogo, allo stesso tempo, dal punto di vista del networking, contattare qualcuno senza una pianificazione specifica di partenza può trasformarsi in un'attività altamente improduttiva, perché si rischia di impiegare molto del proprio tempo (come già detto le reti sono lente da realizzare) in connessioni non focalizzate sugli obiettivi e quindi incapaci (almeno sul momento) di portare valore.

Ciò che conta nella creazione della rete è infatti lo sviluppo di un rapporto di fiducia reciproca profonda sia personale che professionale; per raggiungere i progetti tramite la propria rete è quindi importante che il nostro interlocutore sia adatto alle nostre esigenze, ma anche che condivida i nostri obiettivi e posseda idee e voglia di collaborazione simili (se non uguali) alla nostra causa. In altri termini, obiettivo-target sono quindi due elementi in forte correlazione tra loro, poiché il raggiungimento di uno dipende dalla corretta scelta e gestione dell'altro.

Ma come fare per costruire una relazione profonda e basata sulla reciproca fiducia?

Ovviamente allacciare rapporti professionali durevoli e di valore con persone totalmente sconosciute non è facile, e d'altra parte un attacco molto diretto, portato nel web, può risultare troppo aggressivo: sui Social ci si scambia in prima battuta conversazioni informali e non è buona prassi contattare qualcuno solo con la finalità di raggiungere un obiettivo (soprattutto se è di carattere economico). Importante è aprire un dialogo in modo friendly e con un atteggiamento interessato a conoscere l'altro, e non volto ad elogiare e a sponsorizzare se stesso. Sarà infatti compito dell'altra persona approfondire il dialogo interessandosi a noi.

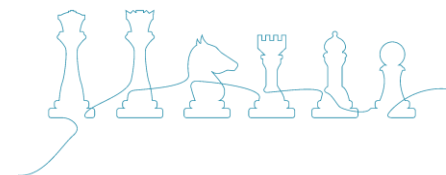


- Come già detto, questo breve e semplice schema non è immediato e potrebbe essere richiesto un notevole supplemento temporale prima che questa apertura da entrambe le parti diventi spontanea. Importante è però non fermarsi alla prima difficoltà, ma continuare e riprovare con un altro approccio, e soprattutto farsi trovare pronti.

Avvenuta l'apertura per manager e aziende diventa infatti fondamentale presentarsi al meglio, programmando nel dettaglio il modo in cui comunicare: ottimale è preparare una presentazione personalizzata in base all'interlocutore e al progetto/scambio che si vorrebbe realizzare, evidenziandone i pregi e i valori che entrambi ne potrebbero trarre. Anche in questo caso è bene presentarsi in modo equilibrato, sia sottolineando i punti di forza rispetto ad eventuali competitor, sia mantenendo un atteggiamento amichevole di apertura e voglia di imparare.

È stato già detto come le attività di networking siano azioni continuative che trovano la loro forza nella replica nel tempo, ma non bisogna mai dimenticare che, se non correttamente coltivate, esse possono trasformarsi in uno svantaggio. Le connessioni di valore infatti diventano tali solo se continuamente stimolate e, soprattutto, se basate su una totale fiducia reciproca. Dopo aver avviato rapporti e collaborazioni, è bene quindi non fare passi falsi, ma essere altamente professionali e responsabili.

Rispettare accordi, consegne e non "tradire" la fiducia dell'altro è fondamentale affinché il rapporto si instauri nel tempo, e possa fare da lancio ad eventuali nuove collaborazioni non solo con quell'interlocutore, ma con qualche nuovo contatto preso dalla sua rete privata in grado di arricchire notevolmente la nostra: se il contatto di rete considera il manager un grande professionista, con il quale avere ottimi rapporti, non avrà problemi a presentarlo o suggerirlo ad altri suoi interlocutori, permettendo così lo sviluppo di nuovi nodi di connessione.



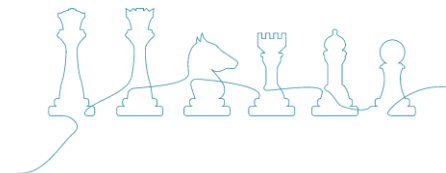
- Altro elemento importante da non dimenticare per sviluppare buone reti di valore è l'ascolto. Affinché il contatto non sia unidirezionale, è infatti importante che l'apertura non sia data dal semplice scambio di idee, ma da un atteggiamento di assimilazione di quanto l'altro ci dice e propone. Un networking può infatti portare valore all'azienda anche senza fornire progetti concreti o entrate economiche, ma con il semplice scambio di idee e informazioni.

Secondo il libro *Le armi della persuasione*. Come e perché si finisce col dire di sì, dello psicologo Robert Cialdini, per gli esseri umani è molto comune sentirsi in debito verso gli altri, sia per quanto riguarda i piccoli che i grandi gesti di cortesia. L'essere cortesi infatti spinge l'altro in modo quasi automatico a non rimanere in debito e a voler ripagare quanto prima il favore ricevuto.

La reciprocità è uno degli atteggiamenti umani più spontanei e naturali che esistano, e diventa fondamentale per poter creare connessioni con gli altri. In uno spazio di interconnessioni come è il web, dare significherà anche ricevere e viceversa, sempre considerando però la necessità di mantenere rapporti accomodanti e rispettosi del tempo altrui.

Infine, da non dimenticare, è un atteggiamento di disponibilità volto ad aiutare il prossimo. Ascoltando può infatti capitare di capire che è l'interlocutore ad essere in cerca di "aiuto" nella propria rete. Da cercatori di connessioni bisogna quindi diventare sostenitori, mettendosi in gioco nella condivisione di ciò che noi sappiamo o indirizzando l'utente verso un altro nostro contatto. Aiutare qualcuno in modo tempestivo significa consolidare in modo autentico ed efficace qualsiasi rapporto e creare quella fiducia reciproca di interesse professionale, ma anche personale, che accresce il valore della rete, rendendolo reale.

Le relazioni non vanno solo strette ma anche coltivate, ed è importante calibrare i contatti in modo da non dare l'impressione di interpellare qualcuno sempre e solo per ottenere qualcosa, ma perché spinti da un reale interesse di stima reciproca. Per fare ciò può essere sufficiente ricordarsi di mandare messaggi di ringraziamento o di carattere personale e non solo lavorativo.



- Crediamo si sia compreso come il fare networking non sia un'attività semplice e improvvisabile, ma come al contrario richieda un grande e continuo impegno parallelo al normale lavoro aziendale, per riuscire ad ottenere il successo auspicato.

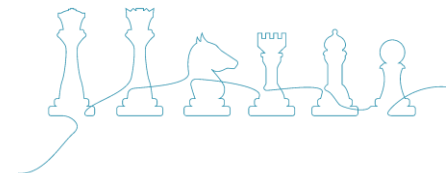
- Quando si tratta di relazioni interpersonali è però spesso difficile dare indicazioni su quali modelli utilizzare (soprattutto se sono molto statici), poiché l'essere umano non è una macchina perfetta e non segue paradigmi specifici, ma al contrario si muove e parla in base a un numero enorme di esperienze e capacità personali che non sono prevedibili a monte della relazione, che può cambiare di volta in volta in modi anche imprevisti.

Proprio come la loro controparte reale, anche le relazioni online coinvolgono tutte le sfere della sensibilità umana, e sta quindi ad ogni persona adattare di volta in volta quanto si dice e si fa in base alla situazione, alle esperienze pregresse e future e, soprattutto, alle risposte ricevute dall'altro.

Il Blog di Sviluppo Personale, tenuto da numerosi esperti del settore delle relazioni sociali, ha provato a ipotizzare un possibile modello di schema "neutro" e adattabile a qualsiasi situazione.

Secondo il Blog, le principali attività di networking vanno suddivise in tre specifiche fasi:

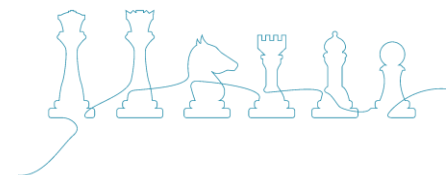
- Prima fase:
  - Identificazione dei contatti
  - Identificare i contatti caldi, cioè le persone con cui attualmente si lavora
  - Identificare i contatti tiepidi, cioè le persone con cui si hanno alcuni contatti ma per cui c'è l'opportunità di rafforzare quella relazione
  - Identificare i contatti freddi, cioè le persone con cui si vorrebbero avere dei contatti



- 
- 
- 
- 
- 
- Seconda fase:
  - Pianificazione delle reti
  - Definire come mantenere attivi i contatti caldi
  - Pianificare con quali azioni sviluppare i contatti tiepidi
  - Riflettere su quanto i contatti caldi o tiepidi possano aiutare ad avvicinare alcuni contatti freddi
- Terza fase:
  - Azioni di consolidamento
  - Agire contattando i target in base agli obiettivi
  - Valutare gli esiti delle azioni
  - Consolidare il rapporto o rivedere l'approccio

Sebbene molto asciutto, lo schema concorda con quanto descritto in precedenza e offre un utile schema che chiunque può seguire per organizzare al meglio le proprie attività di networking. La mossa decisiva resta però in mano alle capacità relazionali delle singole persone, che sono le uniche protagoniste nella costruzione di reti di valore durature e sincere.

A conclusione di questo capitolo, si può aggiungere un'altra tecnica che può essere utilizzata per costruire reti di valore: il cold e-mailing. Sebbene il mondo virtuale si sia ora spostato principalmente sui Social (che col passare del tempo stanno diventando sempre più visuali e "da guardare", come ad esempio Instagram, e meno da leggere), e le e-mail possano sembrare uno strumento di marketing ormai datato, in realtà newsletter e messaggi di posta elettronica possono essere considerati ancora validi strumenti di connessione e avvio di nuovi contatti.

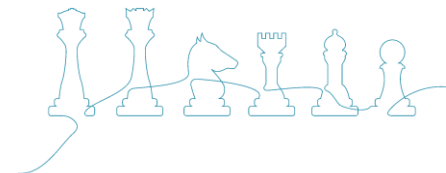


- - 
  - 
  - 
  -
- Ovviamente ottenere gli indirizzi di posta di persone che non si conoscono non è facile e soprattutto, nel caso tali indirizzi non siano comunicati pubblicamente dall'utente stesso, non è legale ottenerli per vie non dirette per questioni di privacy. Ad oggi però è possibile riuscire ad avere in modo consono tali indirizzi pubblici senza dover andare personalmente a ricercare o controllare ogni singolo profilo di nostro interesse grazie ad applicazioni come Clearbit Connect (estensione gratuita di Gmail), capace di filtrare e raccogliere in modo automatico le informazioni che un utente ha diffuso nel web sui vari social e piattaforme, e fornirle in poco tempo all'utilizzatore dell'applicazione, inserendole nel proprio database di contatti.

Tali applicazioni sono un ottimo strumento capace di aiutare nell'avvio di nuove reti di valore, poiché permettono di raggiungere con facilità, ad esempio, l'autore di una determinata pubblicazione che potrebbe diventare un nostro collaboratore, o il fondatore di un'importante azienda che potrebbe trasformarsi in un ottimo mentore da seguire.

Ovviamente il cold e-mailing è una tecnica "fredda" che non è finalizzata allo sviluppo di un vero e proprio networking così come descritto in queste pagine, ma che ancora oggi risulta un valido strumento tecnico per ottenere un gruppo di contatti in poco tempo da inserire nei propri canali con i quali iniziare a sviluppare nuove reti.

Come sempre, in un mondo ormai senza luoghi e spazi, ciò che deve tornare ad essere centrale è la persona e le sue connessioni con gli altri. Nel prossimo futuro sarà quindi compito dei manager trasformare anche il più semplice contatto "digitale" in una relazione collaborativa forte e di valore.



## CONCLUSIONI

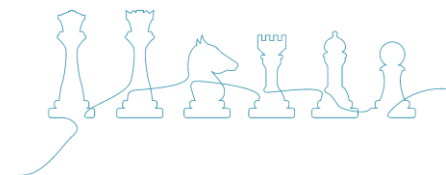
Come detto a inizio indagine, l'anno 2020 sarà ricordato come un anno di profondi cambiamenti. Un anno in cui una pandemia di livello mondiale ha travolto e cambiato i paradigmi del vivere comune, obbligando le persone a separarsi, le aziende a chiudere e i manager a cambiare in modo rapido il loro modo di lavorare e vivere l'azienda.

Il 2020 è stato però anche l'anno delle connessioni, in cui gli esseri umani, davanti a una crisi di tale entità, seppur separati hanno reagito uniti e si sono messi in gioco per cercare di sfruttare nel miglior modo possibile quanto di buono potevano offrire le nuove tecnologie digitali. Allacciare nuove reti, condividere e collaborare in modo Agile non sono attività fini a se stesse, tanto che un corretto networking è costituito da una serie di azioni profonde, a carattere spesso etico, che devono essere messe in atto con la finalità di condividere con gli altri quanto di buono si ha da offrire per crescere insieme.

Un processo lento e che va coltivato nel tempo per essere efficace e duraturo. Va da sé quindi che per avere successo debba prendere vita nei leader e nei manager delle aziende una vera e propria consapevolezza e "forma mentis" su quanto sia importante tale attività per quanto riguarda la creazione di nuovi valori e innovazioni. Le collaborazioni hanno successo solo se sono il risultato di valori di fiducia e stima reciproca, un networking funziona se le persone coinvolte si sentono una squadra e giocatori di una stessa partita.

Ad oggi sono ancora troppe le imprese modellate su atteggiamenti solo competitivi, aziende in cui al posto di condivisioni e aperture si instaurano sospetti e pregiudizi verso gli altri competitor, visti poche volte come un'opportunità di sviluppo e crescita e troppo spesso considerati "nemici" da tenere lontano e non considerare.





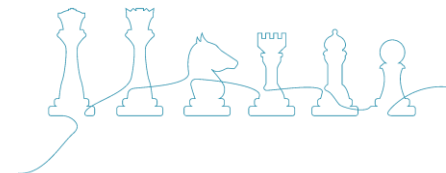
- La corsa alla messa in sicurezza dei “Big Data” (azione in sé positiva), per le informazioni digitali che sono ormai il vero fulcro dell’economia aziendale, ha inasprito molto questo modo di relazionarsi con le altre imprese. Se da una parte è però importante mettere in sicurezza i dati più sensibili, dall’altra è sbagliato rinchiudersi in una torre e non relazionarsi con gli altri che sono al contrario una fonte inestimabile di idee, innovazioni e modelli da seguire e applicare, per migliorarsi nei processi di crescita o espansione.

Risulta quindi importante per i leader e i manager del futuro abbandonare questa visione tradizionale di chiusura e aprirsi, utilizzando le facilitazioni che la digitalizzazione offre, a una nuova cultura aziendale. Affinché sia possibile realizzare efficaci reti di valore le attività di networking dovranno inserirsi in tutti quei nuovi processi che il lavoro Agile e smart stanno già portando all’interno delle aziende, come un importante elemento di supporto alle attività online che i manager svolgono.

Il Covid-19 è stato una buona prova a dimostrazione che, in caso di necessità, gli esseri umani sono ancora capaci di mettere da parte le divergenze e operare insieme per superare le crisi (questo almeno vale per un buon numero di popoli, e in particolare per medici e scienziati). Se è stato possibile raggiungere un’intesa a livello globale, è chiaro come tale mentalità sia applicabile con successo anche nel più piccolo microcosmo delle imprese.

Affinché questo sia possibile nel prossimo futuro sarà necessario che i leader considerino il cambio di cultura digitale come una necessità primaria, abbandonando i modelli più tradizionali, e siano pronti ad aprirsi a modalità d’azione e pensiero fuori dagli schemi, coinvolgendo i propri collaboratori e premiando chi ha condotto a un successo grazie a decisioni di flessibilità, digitalizzazione e costruzioni di reti virtuali.

Un nuovo modo di vivere l’azienda, il lavoro e le relazioni con i vari partners professionali è possibile: sarà compito dei leader accogliere questa nuova cultura e farla crescere nelle imprese.



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

P. De Rubertis, Precipitati nello smart working, ma il 60% vuole lavorare da casa. Il Fatto Quotidiano, edizione del 19/05/2020

S. Zanolli, Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane. Creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno. Edizione eBook

G. Cogo, S. Favaro, Business Networking. Edizione eBook

A. Longo, La formazione è solo a distanza, ItaliaOggi edizione 11/05/2020

R. Cialdini, Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì. Edizione eBook

C. Morganti, Cosa è il networking. Meeting Hub: <https://meeting-hub.net/blog/networking-cosa-significa>

L. Querci della Rovere, Cosa vuol dire veramente fare Networking?. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/cosa-vuol-dire-veramente-fare-networking-luisa-querci-della-rovere/>

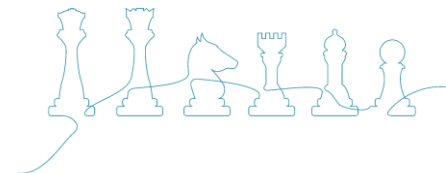
L. Ingrosso, Il networking è facile, se sai come farlo. Millionaire: <https://www.millionaire.it/networking/>

L. Curcio, 5 modi per fare networking e comunicare forte e chiaro. Fra Moka e digitale: <https://www.luisellacurcio.it/fare-networking/>

G. Zarantonello, Che cosa vuol dire davvero fare network?. Internet manager blog: <https://internetmanagerblog.com/2006/11/06/che-cosa-vuol-dire-davvero-fare-network/>

Treccani sito: <http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/networking/>

Cambridge Dictionary sito: <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/networking>



- Networking aziendale: perché è tanto importante?. Mestiere Impresa: [https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/networking\\_aziendale\\_perch%C3%A9\\_%C3%A8\\_tanto](https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/networking_aziendale_perch%C3%A9_%C3%A8_tanto)
- Le 6 regole per un efficace networking online su LinkedIn. Spirito Leader: <http://www.spiritoleader.it/le-6-regole-per-un-efficace-networking-online-su-linkedin/>
- Networking, non una semplice rete di conoscenze. AISO: <http://www.aiso-outplacement.it/novita-ed-eventi/networking-non-una-semplice-rete-di-conoscenze>
- L. Conti, Il social networking in Italia: una ricerca. Marketing Personale: <http://www.marketingpersonale.com/2012/11/il-social-networking-in-italia-una.html>
- M. Starri, Digital 2019: tre italiani su cinque attivi sui social per quasi due ore al giorno. We are social: <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>
- A. Reati, Networking aziendale: cos'è, perché è importante e come svilupparlo. Il Blog di Sviluppo Personale: <https://www.blog-sviluppoperpersonale.it/2017/07/04/networking-aziendale-cose-perche-importante-svilupparlo/>

4

## MODELLO E LINEE GUIDA

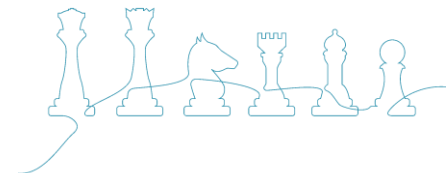


PARTE I

# **Il percorso per un'Azienda Agile: punti di partenza e approdo al concetto di Valore Agile (e Intangible)**

Negli ultimi 10 mesi, alcuni termini sono diventati di uso comune, al punto da far diventare “mainstream” il concetto che racchiudono: termini troppo “centrali” perché se ne possa prescindere, troppo diffusi perché non si debba fare i conti con essi. Il termine Smart Working (SW) di certo è uno di questi termini, e non si deve certo ricordare qui la ragione di questo clamoroso successo.

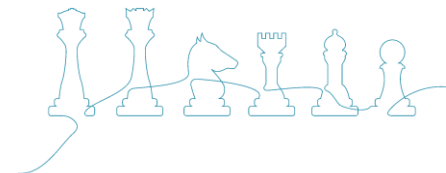
Si deve invece ricordare come, in questo come in casi analoghi, un improvviso fenomeno semantico-linguistico si porti dietro un carico rilevante di ambiguità, sia sul piano terminologico che su quello concettuale. Per un documento come questo che si propone di fissare un Modello di Agile Management, e non solo di SW, è necessario allora operare preliminarmente una ripulitura terminologica, che effettueremo in due passaggi.



## DAL TELELAVORO ALLO SW, E A CERTE IDEE DI SW

Si sono avute in questi mesi letture dello SM:

- in chiave di pura traslazione di luogo, nel senso che molti hanno inteso lo SW come il semplice trasferimento a casa o comunque fuori dall'azienda delle medesime funzioni svolte in essa: si va dalle funzioni impiegate a quelle di micromanifatturiero (ad es. certe operazioni di filatura, o di fissaggio piccoli accessori moda ecc.), nel senso di attività che potevano essere svolte senza il supporto di alcuna macchina, fino al controllo da remoto di documenti seriali come bollette, indirizzi ecc. Questo però non è SW ma semplice telelavoro, o remote working, come qualcuno oggi lo chiama;
- si è poi avuta una versione di SW inteso come ammortizzatore produttivo, ovvero come la leva per non interrompere la produzione con la pandemia. Operazione non solo legittima ma decisiva per evitare il blocco quasi totale di certe produzioni, soprattutto di servizi; allo stesso modo, questa visione e le centinaia di migliaia di scelte che sono andate in questa direzione possono essere definite come uno SW ammortizzatore occupazionale, perché questo è stato il lato B di quella grande operazione che ha permesso a molti Paesi di non fermarsi nei mesi di marzo-maggio 2020. Tuttavia, spesso questa imponente ondata di lavoro non ha configurato i caratteri di un vero SW, come lo definiremo fra poco;
- lo SW ha travalicato i confini della fabbrica e dell'ufficio, e ha costituito ben presto lo strumento (anche qui prezioso, non vorremmo essere fraintesi) di ammortizzatore psicologico di massa: sapendo che c'era questa possibilità che era normata e anzi incentivata da leggi e dai vari DPCM, larga parte della popolazione ha sentito allentarsi la pressione di una visione di lavoro che si restringeva sempre più, che si "chiudeva" sempre più, perché vi era la convinzione che con lo SW, "in un modo o nell'altro", un po' di lavoro sarebbe comunque rimasto, un qualche interstizio di produzione e vendite sarebbe rimasto, e dunque era utile avvicinarsi a questo nuovo paradigma produttivo, migliorando ad esempio le proprie skill informatiche;



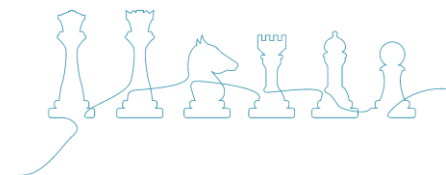
- 
- 
- 
- 
- 
- il dibattito sullo SW è ulteriormente lievitato, ed è entrato nell'immaginario collettivo degli italiani, diventando un fatto culturale sempre più pervasivo, al punto da parlare di "smart society", o quantomeno di "smart economy", e avvicinando lo SW ad altre dimensioni che non hanno attinenza alcuna alla prestazione individuale di "lavoro intelligente", come le "smart cities". Insomma, in una generale propensione verso la smaterializzazione della vita sociale e collettiva si è operata una lettura analoga di un fenomeno, come il lavoro, che in un certo senso è bene sia smaterializzato, ma che conserva paletti precisi di professionalità e produttività che a volte in un generico dibattito sulla smaterializzazione intelligente si sono persi;
- da ultimo, l'idea di SW è entrata perfino nella sfera esistenziale, nel senso di un passaggio a una smart life o a uno "smart being" che ha spesso travalicato l'idea di un definito e rigoroso SW: ad esempio, e pur manifestando apprezzamento per pratiche come lo yoga o la mindfulness, è divenuto a nostro avviso problematico definire una mezza giornata di lavoro come quella in cui per un'ora si leggono mail e documenti, in un'ora si controlla un budget, e poi si passa a un'ora di mindfulness prima di rispondere alle richieste del proprio capo, per poi riprendere con una seduta di meditazione yoga nel pomeriggio e via di questo passo.

Non si vuole portare la polemica, con queste prime note, su fenomeni che sono stati a livello individuale o collettivo per il nostro Paese assolutamente positivi (e che ci auguriamo permangano oltre la pandemia): questi hanno costituito indispensabili e innovativi strumenti di allentamento di una pressione sociale o occupazionale (o anche di angoscia individuale) che non sarebbe stato possibile gestire con gli strumenti tradizionali, o coi soli ammortizzatori sociali tipo CIG o Servizi di assistenza ecc.

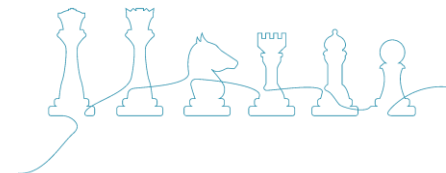


## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



- Dunque questa stagione è stata sicuramente positiva e per certi versi ha “salvato” l’equilibrio omeopatico di un organismo di circa 60 milioni di persone, al punto che anche nelle vertenze più dure o nei momenti individuali di sconforto spuntava fuori lo SW come una sorta di talismano omnibus, che aiutava a mediare, ammorbidire, allontanare un problema nel tempo o nello spazio: si era creata infatti la convinzione che “ora che c’è una valvola di flessibilità generalizzata, potremo usarlo e avremo sempre una piccola ultima spiaggia”, per cui prima della CIG si potrà fare un po’ di SW, e prima della messa in mobilità ci sarà qualche attività che si dovrà pur continuare a mandare avanti in SW, ecc.
- 
- 
- 
-

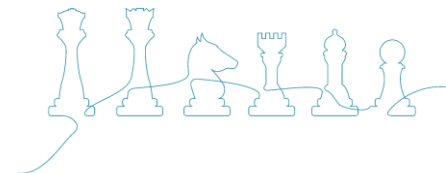


## LINEA GUIDA N. 1

Il primo passo è di definire lo SW circoscrivendolo rispetto a 5 cose che non sono SW:

- Non è telelavoro.
- Non è un temporaneo ammortizzatore di produzione o occupazionale, perché una situazione eccezionale è tale proprio perché non è replicabile in via ordinaria.
- Non è un ammortizzatore psicologico-sociale di massa, per quanto utile: al centro del lavoro rimane un risultato da conseguire, e questo rimane indifferibile per il dovere che si ha verso l'organizzazione aziendale e anche verso la propria identità professionale; dunque lo SW solo in primissima battuta è un "ansiolitico" da usare alla bisogna, o una "ultima spiaggia" da utilizzare in una transizione aziendale molto critica.
- Non è una visione culturale nel senso più ampio del termine, perché lo SW rimane un paradigma lavorativo, in cui si deve certamente riflettere sul futuro, ma si deve primariamente produrre beni o servizi che devono trovare uno sbocco sul mercato.
- Non è la formula che mi consente di fare mindfulness o yoga ogni volta che ne sento il bisogno, perché il rendimento lavorativo delle mie giornate non è un'entità da plasmare giorno per giorno, al di fuori di una programmazione, ma è ciò che mi viene richiesto dall'Azienda.

Per avere SW ci vogliono 4 componenti precise, in realtà 5: v. al paragrafo successivo.

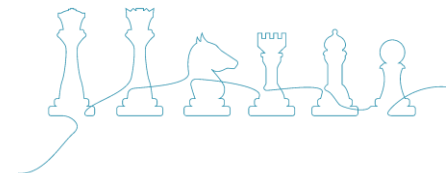


## PER UNA DEFINIZIONE DI SW

Se si vuole utilizzare al meglio lo SW, è necessario definirlo, e in questo si va molto oltre il telelavoro, pur senza arrivare a una fase ancora superiore che è costituita dall'Agile Management. Anche qua dovremo operare una precisazione terminologica, che avverrà nel paragrafo successivo, ma è già importante definire i 4 elementi (almeno) che costituiscono un impianto da SW:

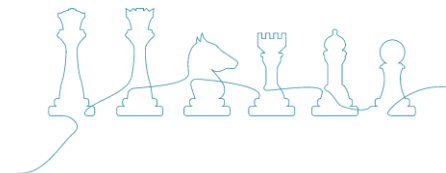
**Autonomia:** lo SW si basa su una dotazione fiduciaria che si traduce non solo in flessibilità organizzativa (anche il telelavoro concede questa flessibilità) ma “di movimento”, nel senso di una possibilità di impostare la propria giornata o la propria settimana in più luoghi, accedendo a varie fonti anche esterne all'impresa (come i database di un'altra azienda, o i registri di un Comune, o una biblioteca universitaria...) e senza avere singole e specifiche autorizzazioni. Non solo, ma autonomia anche nel senso di interlocuzioni libere con soggetti extra azienda, verifica di documenti con ufficiali pubblici o privati (fatte salve le autorizzazioni, ove richieste), e dunque una più complessiva “libertà di gioco” che più avanti ricollegheremo alla “Scacchiera del Valore” da cui ha preso le mosse il nostro progetto. In questa idea di autonomia non vi è più l'idea di “delega” (che ha comunque un perimetro di atti autorizzati in modo formale), ma quella di empowerment, parola che nella letteratura manageriale ha una mezza dozzina di traduzioni, ma che qui possiamo rendere con “mettere nelle mani il potere di, la possibilità di ...”, sulla base di un vincolo che non è formale/burocratico, ma fiduciario. E anche per questo il lavoro inizia a diventare “smart”.

**Responsabilità:** questo costituisce il lato B di un vero SW, e non crediamo servano molte parole per descrivere questo secondo polo definitorio. Possiamo dire che, proprio per quella visione di maggior apertura che sostiene l'idea di SW, vi è un doppio livello di responsabilità, espresso con concetti tipici del management ma anche delle scienze sociali nordamericane:



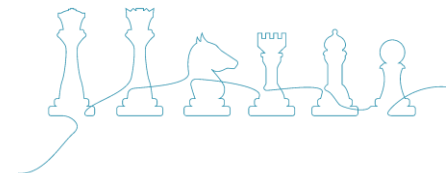
- - 
  - 
  - 
  -
- **SW è Accountability**, ovvero il dover “rendere conto” di risultati gestionali precisi, o almeno di obiettivi che abbiano un profilo operativo (anche non strutturati attorno a numeri). Lo Smart Worker non è un lavoratore che sia in una sorta di semilibera uscita, nel senso che le attività si fanno individualmente fuori dall’impresa e i risultati si raccolgono collettivamente dentro essa: no, anche i risultati devono essere raccolti FUORI dall’azienda (perché lo SW non è una semplice attività di rappresentanza all’esterno), e devono essere visibili, concreti e misurabili FUORI dal contesto lavorativo attuale: ed è dei risultati raccolti all’esterno che si deve “rendere conto”;
  - **SW è Responsiveness**, cioè la capacità di dare una soluzione al problema che si ha in carico, capacità di dare risposte che a volte sono enucleabili in un indicatore numerico, ma altre volte no, trattandosi di un risultato che sfugge a parametri o indicatori numerici. Se la Accountability è soprattutto un problema di efficienza (ovvero il rapporto fra l’entità dei mezzi impiegati e il risultato raggiunto), la Responsiveness è un problema di efficacia, ovvero di rispondenza sul campo ai problemi che sono sorti. E se il “campo” si allarga, allora SW è portare un risultato giocando anche molto lontano da quelli che sono il consueto terreno di gioco, l’ufficio o lo stabilimento.

**Monitorabilità e Misurabilità:** proprio per non far saltare un legame fiduciario fra lo Smart Worker e la organizzazione produttiva, ma anche fra questi in quanto singoli, è necessario avere un quadro di monitoraggio rigoroso e condiviso, per cui si deve poter vedere cosa e quanto esattamente ogni lavoratore Smart ha portato come contributo. Un’organizzazione Smart non è un gruppo di solisti, ma un insieme di professionisti cui vengono date Autonomia e Responsabilità in funzione di un risultato aziendale preciso e comune, che va monitorato nei suoi segmenti e portato a premialità in modo rigoroso e meritocratico. Per questo devono esserci KPI definiti in modo chiaro e ex ante, e modalità di monitoraggio rigoroso ex post.



- Una variante può essere costituita dalla parola Valutazione: se nel linguaggio aziendalistico la parola monitoraggio si appoggia a indicatori numerici, e dunque a un esame prevalentemente (ma non solo) in termini di efficienza, nella Valutazione si esprime soprattutto un giudizio in termini di efficacia, di conseguimento di un risultato che può anche sfuggire a parametri quantitativi; ad esempio, a volte il ripristinare un clima di fiducia in un reparto, o l'entusiasmo nei membri di una rete vendita, è ben più importante di indicatori economici in senso stretto.

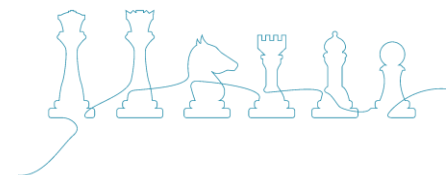
**Accompagnamento sinergico:** affidare a un collaboratore un impegno in SW non equivale a mandare in missione un nuovo Michele Strogoff, sperando che i suoi talenti siano sufficienti. Non viene mai meno il “mandato” in nome del quale quelle attività vanno espletate, e dunque ci deve essere una preparazione ex ante e un accompagnamento in itinere (oltre al monitoraggio e valutazione ex post che abbiamo già visto prima): ovviamente serviranno un accompagnamento di tipo formativo per la prima fase, e a seguire un contatto costante che segua in itinere lo Smart Worker, con azioni di sostegno di tipo informativo o anche manutentivo (ad es., l'aggiornamento/manutenzione di software o strumenti tecnici usati a distanza). Lo Smart Worker non è un cavaliere solitario, ma fa parte di un'organizzazione che continua ad accompagnarlo e a supportarlo.



## LINEA GUIDA N. 2

I principali elementi costitutivi dello SW, in concreto, sono ravvisabili qualora si risponda in senso affermativo a cinque domande (a tutte e cinque e non solo ad alcune):

- Esiste una forma di autonomia che non sia solo di localizzazione (extra ufficio, extra fabbrica ecc.), ma anche di autorganizzazione di orari e luoghi di lavoro, e a livello delle funzioni da svolgere? (principio di Autonomia organizzativa del lavoro);
- Qualora il lavoro consueto consista in qualcosa che deve confluire in alcuni indicatori numerici, questi ultimi sono stati fissati (o negoziati) e formalizzati, come impegno del lavoratore? (principio di Accountability);
- Qualora si tratti di ottenere un risultato in termini di efficacia (ad es. organizzare una serie di riunioni o un convegno, o consegnare una ricerca, o ottenere il consenso per portare avanti un processo, ecc.), le prestazioni principali i da cui dipendono quei risultati sono state individuate e comunicate con chiarezza al lavoratore che è stato messo in regime Smart? (principio di Responsiveness);
- Vi sono chiari elementi quantitativi da fare oggetto di Monitoraggio, o evidenti elementi di risultato da far oggetto di Valutazione di efficacia, che siano stati comunicati ex ante e che siano verificabili ex post? (Principio di Monitoraggio o di Valutazione, a seconda che i criteri siano numerici o di efficacia fattuale);
- Vi è la certezza che l'azione dello Smart Worker sia il frutto di un commitment (anche non formalizzato, purché chiaro), e non un'iniziativa personale? E vi sono azioni di accompagnamento e supporto da parte dell'Azienda, o almeno una forma di riconoscimento (anche non economico) del lavoro che viene svolto non a titolo personale (come se fosse un consulente), ma su incarico dell'Azienda?

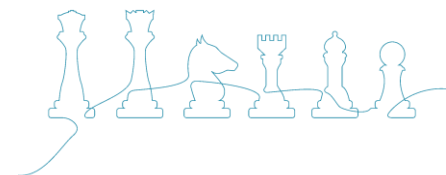


## DALLO SW ALL'AGILE MANAGEMENT

L'Agile Management segna un passo avanti ulteriore, in quanto si connota per 3 elementi distintivi.

L'Agile Management è una FILOSOFIA, e una FILOSOFIA AZIENDALE. Con lo SW si ragiona in termini collettivi ma per segmenti, nel senso che i vari "pezzi" di un'organizzazione vanno connessi e fatti oggetto di interrelazioni, ma non vi è un pensiero profondo e condiviso che pervade l'intera organizzazione. L'Agile Management invece è una FILOSOFIA, un modo di pensare ma anche di essere, uno stile che entra nelle reazioni abituali in modo sempre più spontaneo, senza bisogno di formalizzazioni, decaloghi, e men che meno di strumenti novecenteschi come i mansionari e, per certi versi, gli organigrammi. L'Agile Management è fluidità, anche se non quella di un ameba ma di un organismo che ha regole e funzionamento dinamici: se lo SW può andar bene per le letture meccanicistiche di un'impresa, l'Agile Management deve essere accostato alle letture organicistiche di essa, in cui le parti creano dinamiche che producono risultati superiori alla somma delle singole attività o funzioni. Se un'impresa diventa un ORGANISMO AGILE, la somma di tutte le parti è superiore a quella delle parti sommate singolarmente, perché si creano reazioni e condizionamenti nella "chimica" di un'azienda che, in una visione neofunzionalista e puramente "fisica", non riescono ad emergere, perché non ci sono le basi di interazione che le fanno nascere.

L'agile Working è una STRATEGIA, una visione di medio-lungo periodo e non solo una programmazione e/o pianificazione: queste ultime sono un livello analitico compatibile con un'organizzazione Smart, ma una realtà AGILE è qualcosa di più, ha una dinamica interna che è fatta non solo di quadri pianificatori o di programmazione, bensì ha una FILOSOFIA, un'IDENTITÀ che si esprime in una strategia che è allo stesso tempo PROFONDA nelle sue basi e ADATTIVA nelle sue estrinsecazioni.



- 
- 
- 
- 
- 

La chiarezza del disegno strategico è ciò che sovente differenzia una realtà Agile da una Smart, in quanto questa si riduce non di rado a visioni tattiche o di medio-breve periodo. Ciò non significa che gli Agile Worker debbano essere ancor più “committed” verso la finalità aziendale che si è posta come orizzonte strategico, e dunque, ancora una volta, una visione Agile è più destrutturata nelle modalità ma tutt’altro che destrutturata nella chiarezza e successione dei passi che vanno compiuti: vi sono funzioni e KPI definiti, e non quella genericità che a volte indebitamente, nel dibattito manageriale, viene attribuita a visioni di questo tipo.

L’Agile Management, in terzo luogo, è una METODOLOGIA, nel senso che per costruirla si deve pervenire a impostare una serie di premesse ben precise. Per questo un’organizzazione Agile:

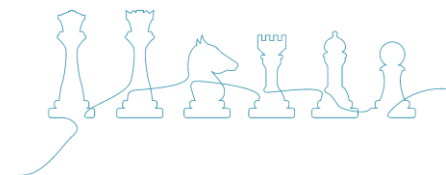
NON è una realtà senza regole definite, ma anzi ha regole che presuppongono più condivisione e quindi più compromissione del singolo con la strategia dell’impresa;

NON è un’organizzazione senza ossatura manageriale, o con dinamiche decisionali dal basso (si pensi al caso californiano di Morning Star), perché vi sono funzioni precise che vanno presidiate e sostenute da figure precise, con skill manageriali forti;

NON è una variante della Holacracy di Brian Robertson, ovvero di uno dei modelli antigerarchici più famosi, perché l’entità e la complessità di funzioni di aziende che vogliono essere competitive non è compatibile con la logica di piccoli gruppi in autodecisione;

NON è una forma di flat organization, in quanto, se vogliamo parlare di aziende competitive in un contesto avanzato e con player di tutto il mondo, le (giuste) esigenze di semplificazione dei livelli gerarchici non possono arrivare a un livello di comprimibilità verso il basso che annullino lo spessore di problemi manageriali rilevanti, con dimensionalità e flussi di risorse che non sono gestibili con un numero ridottissimo (da 1 a 3) di livelli decisionali.

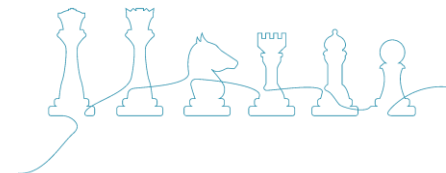




## LINEA GUIDA N. 3

Si ha Agile Management, e non solo Smart Working, se si può rispondere affermativamente a queste asserzioni:

- vi sono in azienda concetti Agile e principi guida che non riguardano solo me, ma in qualche modo tutti i lavoratori che hanno funzioni medio-alte, anzi, in certi casi tutti i lavoratori senza distinzioni;
- vi sono momenti nella vita operativa dell'azienda in cui il risultato non è la semplice sommatoria di competenze "a segmenti", ma una sorta di output collettivo che nasce non solo (e non tanto) dai contributi dei singoli a partire dalle rispettive funzioni, ma come un prodotto collettivo che trascende il contributo dei singoli;
- vi è una visione strategica che travalica il breve periodo e si situa sul medio-lungo, senza fermarsi a programmazione e pianificazione, ma con una visione di prospettiva, da perseguire con strumenti e filosofia Agile;
- vi è una struttura sostenuta da una chiara metodologia, che non rivela smottamenti verso altre forme di generica flessibilità organizzativa, ma resta rigorosa nel non confondersi con Holacracy, o flat organization o con le altre forme richiamate poco sopra come ipotesi che NON configurano Agile Management. Quest'ultimo è un'organizzazione flessibile ma STRUTTURATA, con una chiara visione e una mission ben precisa.

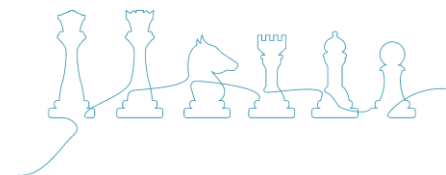


## UNA NUOVA VISIONE DELL'AGILE: IL VALORE, GLI INTANGIBLE ASSET E IL PASSAGGIO ALL'AGILE MANAGEMENT

Il paradigma Agile nel dibattito corrente è stato spesso associato allo SW, o addirittura a forme ancor meno strutturate, e invece siamo convinti che debba essere rafforzato e definito con alcuni concetti, proprio per portare a valore tutta la ricchezza che può essere sprigionata da un nuovo modo di lavorare. Vi è un'ampia letteratura sul concetto di Agile, ma per la nostra esperienza vorremmo dare un contributo definendo questo paradigma attorno a TRE CONCETTI chiave e al Modello che più avanti entrerà nel vivo.

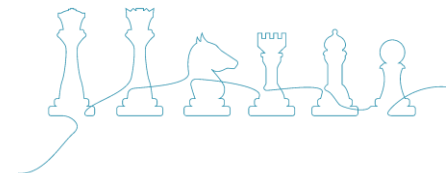
L'Agile nelle AZIENDE (non prendiamo in considerazione altre realtà) è un'idea che va associata al concetto di FLUSSO come prevalente su quello di Stock: come ogni realtà aziendale, l'impresa Agile deve tener conto degli stock di capitale e degli altri asset, ma deve gestirli in un'ottica non di fissità come è tipica delle imprese tradizionali, ma di FLUSSO. In altri termini, lo stock è la quantificazione in un momento preciso di una entità, mentre la organizzazione Agile presuppone un movimento che modella e rimodella continuamente quegli stock e li rimodula grazie alla modalità Agile del lavoro di chi appartiene a quella organizzazione. Flusso è movimento, è ridefinizione che consente un aumento di valore, è riallocazione di ruoli ed energie, è riposizionamento degli asset produttivi: tutto questo è Agile.

Il termine FLUSSO porta a fare il confronto con altri due paradigmi manageriali, ancor più famosi:



- 
- 
- 
- 
- 
- uno è ovviamente il “flow” del paradigma Lean, ma in quel caso va detto che nel Lean Thinking si tratta di concetti che hanno una fisicità precisa: Muda, 5S, Gemba, e altri sono tutti concetti che agiscono e interagiscono in una dimensione di materialità, mentre il paradigma Agile, come vedremo, è imperniato sul Valore immateriale e Intangibile. Difficile, inoltre, che fra le tante Muda non ve ne sia qualcuna che in un’ottica Agile possa essere valorizzata, e dunque un’organizzazione che condanna per principio ogni Muda, negando l’utilità potenziale di ogni spazio di ridondanza, non può essere Agile;
- l’altro è la Theory of Constraints o Teoria dei Vincoli, in cui l’obiettivo è rendere fluido il passaggio oltrepassando i “constraints” e scegliendo di liberare il flusso delle attività dai vincoli. Anche qui però si parla di vincoli fisici, e la terna di strumenti proposta non è omogenea al modo di fare management dell’Agile: il Drum è un metaforico tamburo che dà un ritmo fisso inconciliabile con la mutevolezza che l’Agile cerca di sfruttare, così come il Buffer è un’intercapedine che funziona da ammortizzatore per passaggi di beni o attività con una logica troppo programmata per le necessità di movimento dell’Agile; infine la corda “Rope” è uno strumento che va costantemente tirato, anche qua non conciliandosi con la “libera” produzione di valore che l’Agile vuole conseguire.

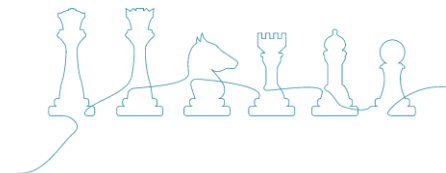
Il secondo concetto che sta alla base del paradigma Agile ci pare consista infatti nel VALORE, ovvero quell’entità che, al termine di un calcolo dinamico fra costs e benefits, emerge come un plus che dà una redditività a una gestione operativa complessa. In altri termini, vi è Valore laddove vi sia un ASSET suscettibile di appropriazione al termine di una serie di attività anche critiche e complesse, che hanno portato a ottimizzare l’uso di quelli che nell’economia classica venivano chiamati “fattori della produzione”. Oggi questi ultimi sono rinvenibili anche nella creatività, nell’approccio pluriforme alle stesse risorse, nei prodotti dell’ingegno, nelle risorse rinvenibili all’esterno del perimetro dei beni aziendali, e nel grande flusso di energia e intelligenza che appartengono alle persone. Tutto questo e molto altro è Agile, e questo dà vita agli Asset che costituiscono il prodotto finale di un’organizzazione Agile.



- Dunque Agile non è una fumosa filosofia che produce ipotesi indistinte e rendimenti da verificare, ma una visione concreta basata su un concetto preciso, gli ASSET. Per la precisione, in questa visione acquistano un'importanza crescente gli INTANGIBLE ASSET, quelli teorizzati vent'anni fa da Baruch Lev e che in un'economia come quella con gli attuali caratteri VUCA acquistano un'importanza crescente. Valore Agile e Valore Intangibile hanno una relazione strettissima, perché marcano spesso insieme lungo la strada della immaterialità, che possiede un moltiplicatore basato:
- ora sulla conoscenza di chi produce;
- ora sulla distintività di quel che è stato prodotto;
- ora sull'assenza di impatto (e sulla replicabilità senza costi) del processo di quel che è stato prodotto.

Vedremo più avanti cosa si intenda per Intangible Asset, e per il momento fermiamoci alla definizione di un paradigma AGILE come costituito da:

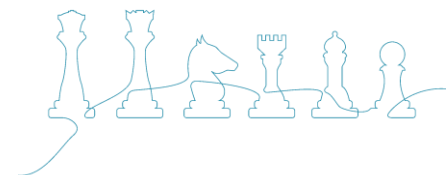
- un'idea di flusso che va oltre lo stock e le funzioni tradizionali;
- una produzione di Valore come centro di tutta l'azione di un'organizzazione Agile;
- la produzione di Asset come il punto di arrivo di una organizzazione Agile, e in particolare gli Intangible Asset come il principale motore (non l'unico) di questa moltiplicazione di Valore tipica della organizzazione Agile.



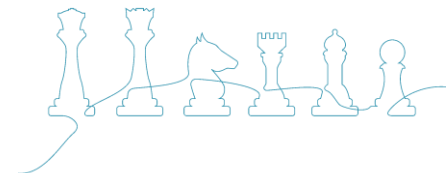
## LINEA GUIDA N. 4

Un'organizzazione può essere definita Agile mettendola a confronto con le domande seguenti, che rimandano ad altri paradigmi produttivi/manageriali:

- L'andamento dell'azienda viene misurato con indicatori di stock (imprescindibili) ma anche di FLUSSO, che anzi devono essere, nella considerazione complessiva da parte dei manager e dell'imprenditore, quelli che prevalgono a livello di snodi strategici: i numeri di stock sono parti dell'analisi, ma la gestione dei vari flussi è la fotografia complessiva dell'azienda, anzi, è una fotografia che è necessariamente "in movimento".
- Se tutto quanto "passa" nei processi di un'azienda è riconducibile o alla categoria di valore o a quello di Muda (come nel Lean Thinking), allora quella non è un'azienda Agile: fra le tante Muda si annidano (almeno alcune) potenziali fonti di Valore Agile, che diventano reali una volta che vengano trattate con strumenti Agile classici o con quelli che più avanti questo Modello propone.
- Se si vuole fare un confronto con la Teoria dei Vincoli, della sua terna di strumenti base Drum-Buffer-Rope si può accettare a certe condizioni lo strumento intermedio (perché l'idea di intercapedini temporali applicate a macchinari o ad altri processi è compatibile con la visione Agile), ma l'idea di un ritmo battuto su un "tamburo" o di una "corda" che deve essere costantemente tesa non sono conciliabili con una filosofia Agile che accetta e ricerca alcune pause, alcune ridondanze e perfino l'apparente/momentaneo "spreco" di risorse, facendone una leva da cui trarre domani un Valore maggiore dello "spreco" che sembra emergere oggi.



- - 
  - 
  - 
  -
- Un'azienda è Agile se dà vita alla produzione di Valore, e non solo a una serie di idee o ipotesi, perché un'Azienda ha la mission di produrre e non di aprire un dibattito sulle filosofie organizzative. Deve trattarsi però di un Valore misurabile se possibile (ma ciò non è vincolante) in termini di output, ovvero di beni fisici o con una proiezione fisica, ma sicuramente in termini di ASSET, ovvero di elementi che possono avere un Valore tangibile o intangibile, come l'apertura di un reparto R&D che non ha tempi e regole rigidi, o di un team che ha il commitment di operare con una creatività disruptive: questi esempi sono già un risultato e non solo le premesse di esso, perché vi è già una creazione di Valore che, se sostenuta con strumenti e risorse adeguate, si esprimerà presto nella produzione di Asset.
  - Un'organizzazione è Agile se produce Asset che sono Tangible ma soprattutto Intangible, e questi ultimi sono identificabili non solo per la loro immaterialità, ma per il fatto di avere un MOLTIPLICATORE di Valore che nasce o dall'ingegno di chi ha pensato un certo prodotto, o dai caratteri distintivi di esso, o dall'assenza di impatto sui costi di produzione (o dalla replicabilità senza costi di un primo prodotto).



## IL SUPERAMENTO DEI SILOS ORGANIZZATIVI E IL PASSAGGIO AI SERBATOI COGNITIVI E DI VALORE

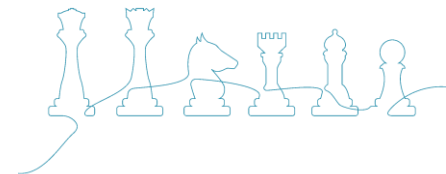
Abbiamo visto come Agile sia oggi diventato un termine mainstream e di moda, ma attenzione a pensare che sia solo questione di flessibilità, di qualche regola in meno e di un po' di tecnologia in più; tale prudenza è necessaria soprattutto se si ha in mente lo SW e non l'Agile Management, che è il vero obiettivo di questo progetto.

Abbiamo cercato di allineare gli elementi che possono produrre un vero paradigma Agile, ma dobbiamo risolvere ancora altri passaggi per arrivare ad una vera svolta. Il passaggio dallo SW all'Agile Management passa per:

- il superamento di quel che è alla base del presente, ovvero dei Silos Organizzativi e delle strutture tradizionali: se si resta in un quadro di classificazione standard delle risorse di cui l'azienda dispone, e se l'intento di fondo è di PROTEGGERE questi asset e di escluderne la loro integrazione con altre fonti di sapere manageriale, allora la strada per costruire un'organizzazione Agile è in salita e la metafora dei Silos Organizzativi, per loro natura "chiusi", rimane la raffigurazione plastica di quella organizzazione;
- la valorizzazione di quello su cui si deve puntare per l'approdo al futuro che è già in atto, ovvero dei Serbatoi Cognitivi che producono nuovo sapere e dunque nuovi asset potenziali (essendo oggi le imprese immerse nella knowledge economy, e in un più generale universo di produzione di conoscenza);
- il pieno dispiegamento dei Serbatoi Emotivo-Motivazionali, ovvero di quei contenitori di energie psicologiche che in tempi di Covid si sono rivelate ancor più preziose e decisive per superare la crisi: queste emozioni/motivazioni si convertono in energia, e questa si traduce in Asset, soprattutto (ma non solo) di tipo Intangible. Torniamo dunque agli elementi costitutivi del Valore Agile di cui si parlava più sopra.

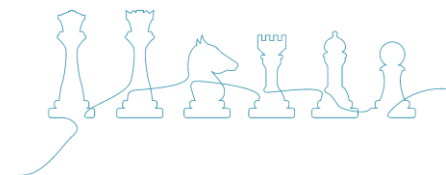
## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



- Senza questo triplice passo in avanti, non si può arrivare a un vero Agile Management, che costituisce il punto di arrivo di questo paradigma. Inoltre sono ancora molte le condizioni per arrivare a questo obiettivo, come vedremo nel corso delle parti di questo Modello. Si tratta ora infatti di vedere come viene prodotto un Asset sulla nostra Scacchiera dee Valore.
- 
- 
-

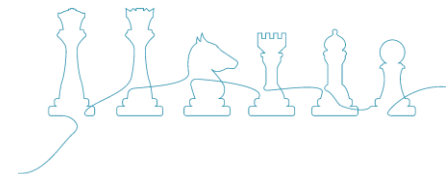




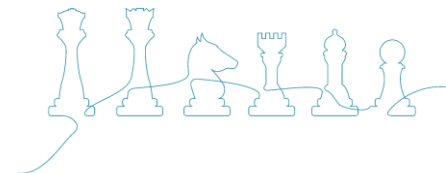
## LINEA GUIDA N. 5

La natura Agile di un'Azienda si gioca sul diaframma chiusura/apertura di certi elementi chiave di essa:

- Se permangono i cosiddetti Silos Organizzativi, e se permane una cultura interna che mira alla “custodia” di elementi informativi segreti (non ci riferiamo qui ovviamente ai segreti aziendali che vanno protetti e difesi anche con strumenti legali), con prassi e normative interne ispirate alla “gelosia” fra Direzioni o Business Unit e non alla condivisione di quanto prodotto, quei singoli componenti di valore non diventano Valore, e quella organizzazione non può essere definita Agile.
- Se si entra nella logica dei SERBATOI, in cui si può agevolmente riversare valore ed estrarlo da esso in modo altrettanto agevole, si crea quella condivisione che mette in moto quello che abbiamo chiamato MOLTIPLICATORE di Valore, che va oltre la semplice sommatoria dei “Valori” prodotti dalle singole Direzioni o Business Unit, e che produce un effetto di produzione (tangibile o intangibile) che si replica a costi decrescenti, o a costi nulli oltre una certa soglia.
- L'impostazione ora vista può essere applicata anche alla modalità Silicon Valley, ovvero “think fast, fail fast, try again”, ma in un contesto italiano suggeriamo cautela, visto che non ci sono le disponibilità di investitori e un ecosistema intero a supporto come quelli che si trovano a San José o Cupertino. Legittimo però che un'azienda Agile possa fare come in Google (in cui i dipendenti possono dedicare il 20% del tempo lavorativo a studiare idee o sperimentazioni innovative), o creare un reparto del “try again”, ovviamente con risultati monitorati ex post e, soprattutto, con criteri di accountability fissati ex ante.



- - 
  - 
  - 
  -
- Tuttavia, anche la produzione/condivisione di conoscenza può non bastare se, in parallelo, non vengono creati serbatoi emotivo-motivazionali, che sono il motore interno di ogni grande ricerca o produzione. Se in un'azienda questi aspetti vengono ridotti ad analisi di clima da fare in modo intermittente o addirittura sospettoso, e se vengono derubricati a una delle funzioni della Direzione HR, con rapporti che vengono al massimo sfogliati distrattamente dal vertice e dai Direttori, quella azienda non solo non è Agile, ma non è nemmeno tale da avere uno sviluppo di crescita forte e innovativa, perché l'innovazione di cui è capace si inaridisce sul medio periodo, o forse prima.



## AGILE MANAGEMENT COME VALORE, E COME VALORE “INTANGIBLE”

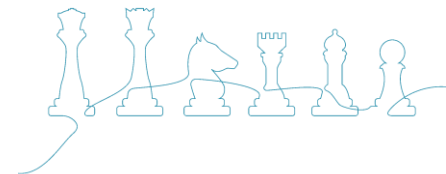
Se i Silos Organizzativi erano e sono contenitori di risorse statiche e spesso “tangible”, i Serbatoi Cognitivi e quelli Emotivo-Motivazionali costituiscono “Intangible Asset”, e possiamo farli rientrare nella nota teoria di Baruch Lev, peraltro formulata quando la loro rilevanza non era così decisiva (non c’era ancora stata la grande crisi 2008-2014, e men che meno la pandemia Covid). Tuttavia, vi sono alcuni approfondimenti di quell’opera che possono oggi essere recuperati, come vedremo più oltre.

Il “distanziamento”, e la stessa situazione di incertezza e la flessibilità come risposta declinata in varie modalità, hanno creato un nuovo intangible asset che è a disposizione di chiunque lo voglia “vedere” e poi utilizzare, ovvero lo “spazio”, che sia quello che si crea nelle nostre vite o quello che si libera nelle dinamiche delle organizzazioni. Uno dei più grandi allenatori di calcio degli ultimi 20 anni, che aveva ideato una nuova filosofia di gioco senza un attaccante centrale di ruolo, affermò che “lo spazio è il nostro centravanti”, nel senso che un sapiente movimento dei giocatori poteva liberare tante opportunità che prima non era possibile “vedere”; questo però presupponeva che quei movimenti fossero coordinati, e in un’azienda oggi vale lo stesso principio. Se poi si vuole usare lo spazio per fare “gol”, ovvero per produrre Valore e non solo per lavorare in modo più piacevole e meno stressante in tempi che sono già stressanti, allora si deve finalizzare strettamente il paradigma Agile alla produzione di Valore, come si è fatto col progetto che non a caso abbiamo denominato “La Scacchiera del Valore”.

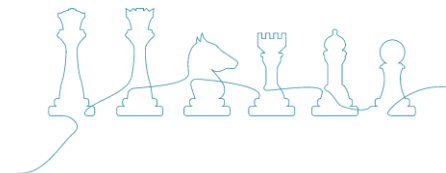
Potremmo esprimere lo stesso concetto in quattro modi diversi:

## LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



- - 
  - 
  - 
  -
- un paradigma Agile è un campo di calcio in cui gli spazi possono essere dilatati dall'abilità dei calciatori (senza avere un centravanti di ruolo);
  - è una miniera che contiene l'oro di cui non ci accorgiamo, ovvero il nostro tempo che, secondo uno dei due teorici del Lean Thinking, potremmo sfruttare in modo molto più fruttuoso se solo vedessimo tutti gli interstizi di cui potremmo fare un uso ottimale (James Womack nel romanzo-saggio The Gold Mine);
  - è come un quadro senza cornice, con i colori dei prodotti e delle funzioni aziendali che non sono delimitati in uno schema chiuso, ma possono espandersi;
  - è una scacchiera senza bordi, metafora che ci riporta alla Scacchiera del Valore.



## LINEA GUIDA N. 6

Immaginiamo che i nostri flussi produttivi siano organizzabili come in un campo da calcio:

- Come facciamo “muovere” i giocatori per creare spazio e margini di opportunità?
- Abbiamo fornito schemi adeguati ai giocatori per creare/liberare spazio?
- La filosofia Agile, se non adeguatamente presidiata, può portare a un “tutti sulla palla” che è improduttivo e anzi dannoso per il gioco aziendale. Quali filtri di ordine abbiamo messo per evitare l’iperaffollamento? Abbiamo dato “schemi di gioco” (che non siano blindati, certo) con posizioni chiare e intercambiabili?
- E per non correre i rischi dello spontaneismo inconcludente, abbiamo preso adeguate contromisure? Ci sono figure preposte al monitoraggio delle varie aree del campo?

Secondo uno dei teorici del modello (Toyota System) che ha messo al centro l’eliminazione delle Muda, nella nostra gestione del tempo sono racchiusi tesori che non consideriamo: nella nostra organizzazione abbiamo tecniche di time management, e procedure per finalizzare le riunioni o altri momenti ad output precisi?

Il tempo che si trova nella nostra “miniera”, secondo James Womack, è molto maggiore di quello che pensiamo di avere: abbiamo una capacità ricognitiva del tempo “non utilizzato”, e meccanismi di filtro per prevenire “dispersioni di tempo”?

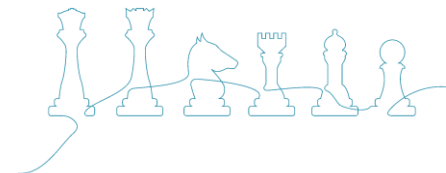
Queste ultime azioni avvengono non solo nella mia vita di singolo manager o professionista, ma possono/devono essere estese alle business unit che io coordino, o ai comitati cui partecipo, o alle linee di produzione o alle reti vendita di cui faccio parte: quali strumenti si potrebbero introdurre?

PARTE II

# L'Agile Management come fattore di Produzione del Valore: 5 modalità (più una) sulla Scacchiera

Eccoci dunque arrivati all'intuizione centrale del nostro progetto, per la quale il Modello Agile Management si articola in una serie di dinamiche di PRODUZIONE DEL VALORE, che seguono però logiche diverse. Dunque l'Agile Management non solo come strumento di benessere individuale o lubrificatore di funzioni aziendali che sarebbero altrimenti state vittima di una sclerotizzazione, ma innanzitutto come driver che produce valore a vantaggio dell'organizzazione e del singolo manager o collaboratore.

Queste modalità di Produzione di Valore sono differenti, ovvero possono essere costituite da differenti dinamiche di creazione del Valore.



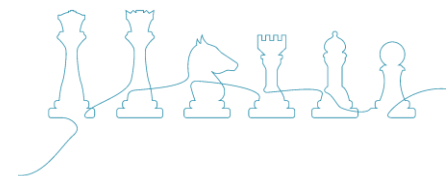
## L'INCREMENTO LINEARE DEL VALORE

Iniziamo da un caso di INCREMENTO LINEARE del Valore, che è quanto avviene nel caso dei ruoli aziendali più semplici, ovvero dei PEDONI. Questi, come noto, sulla scacchiera possono avanzare solo in avanti e una casella alla volta, producendo Valore in modo progressivo e non esponenziale, con una modalità di azione che è semplice, standardizzata e per così dire obbligata.

Con questi limiti, come può lavorare un pedone in modo Agile? Per metterlo in condizione di farlo, dobbiamo dargli alcuni strumenti e opportunità:

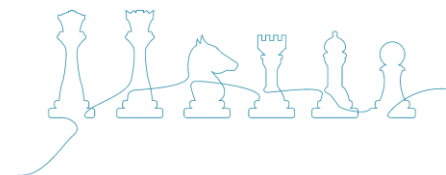
- dotazione di tecnologia a casa
- una quantità gestibile di empowerment
- corsi di formazione
- cybersecurity
- in certi settori un principio di accesso a Realtà aumentata e Realtà Virtuale
- attività di Scrum, ovvero piccoli gruppi di lavoro
- una programmazione di tipo Sprint nell'accezione Agile, ovvero brevi cicli di lavoro; anzi, ci vorrebbe anche la "Daily Sprint" da fare on line ....





## LINEA GUIDA N. 7

In questo caso, è sufficiente menzionare l'organizzazione di corsi sui temi indicati qui sopra, e pensare a forme di supporto tradizionale (coaching, mentoring ecc.) o agile (modalità Scrum o Sprint, ad esempio).

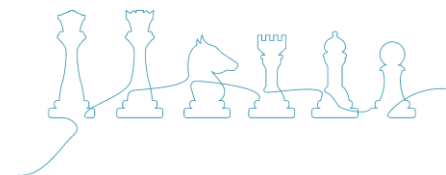


## L'ESTENSIONE E L'AUMENTO ESPONENZIALE DEL VALORE

La seconda modalità di produzione del Valore consiste in una ESTENSIONE e UN AUMENTO ESPONENZIALE del Valore, grazie a strumenti numerici, digitali ma non solo. Nella nostra metafora della Scacchiera del Valore, è il caso della TORRE, che solitamente può essere vista come il caso dei Controller o dei Finance che iniziano a muoversi in modo strategico, e non più con le procedure tradizionali. Stiamo riferendoci a un manager-Torre che non fa più solo la mossa difensiva di poche caselle o un arrocco, ma si muove in senso strategico su tutta la scacchiera (non si dimentichi che una Torre può percorrerla tutta, ma solo in senso orizzontale o verticale). Un manager di questo tipo, infatti, diventa un “consulente per la strategia” a disposizione del vertice aziendale, sul versante degli indicatori numerici.

La produzione del Valore creato da un manager di questo tipo ha dunque una “estensione” molto rilevante grazie ai mezzi digitali di cui dispone oggi un’azienda, ma per fare ciò vi sono (almeno) tre precondizioni:

- la volontà di questa Torre di volersi muovere in senso non tradizionale ma Agile;
- la possibilità di avere strumenti e competenze di Business Intelligence e di Business Analytics, e magari di AI (Artificial Intelligence);
- avere una formazione in termini di forecast (prevedere un futuro possibile/probabile a partire dai dati del presente o del recente passato) ma anche di foresight, cioè la capacità di esaminare una pluralità di futuri PLAUSIBILI rispetto ai quali impostare una strategia precisa ma adattabile in base alle evoluzioni.



## LINEA GUIDA N. 8

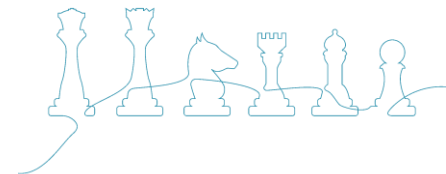
Se si vuole ottenere una produzione di Valore più che proporzionale rispetto al business as usual, si deve:

Organizzare a favore del manager Torre una serie di sessioni di Business Intelligence che aiutino a separare, per quanto possibile, gli Asset tangibile e non replicabili da quelli Intangible e replicabili senza costi, o con costi non rilevanti.

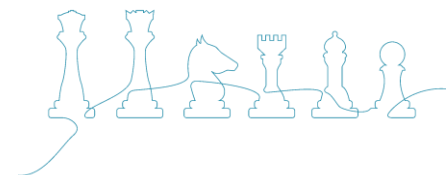
Organizzare esercitazioni di Business Analytics DOPO aver fissato target per le Business Unit più importanti e per l'intera Azienda: si deve aver cura di tenere separate esercitazioni in cui si fa un utilizzo predittivo della Business Analytics, da altre in cui vi sia una indicazione prescrittiva. Per questo secondo gruppo di esercitazioni il coinvolgimento dei livelli apicali (Regina e forse il Re stesso) è imprescindibile, perché si parla dei target su base annua o triennale dell'Azienda.

In questi due task delle Linee guida n. 8 abbiamo fatto riferimento a esercitazioni basate quasi esclusivamente su indicatori numerici. Il passo ulteriore consiste nell'organizzare sessioni di forecasting, ovvero di una visione previsionale sulla base di dati del presente e del recente passato, dati che possono essere anche non riassunti in indicatori numerici (e quindi diventa rilevante ad esempio il mutamento del clima sui mercati, o gli indici di fiducia letti in chiave strategica e sociologica e non puramente numerica ...).

Si deve poi passare dal forecast al foresight, che significa costruire una pluralità di futuri plausibili, da tenere presenti con differenti strategie pronte ad essere attivate. Il foresight non va confuso con l'operazione classica del forecast che individua uno scenario realistico, affiancato da un best e da un worst scenario, perché queste ipotesi sono tutte dipendenti da dati numerici più che strategici, e provenienti dal presente o dal passato più recente.



- Il foresight mette invece a confronto scenari tipologicamente differenti, aventi cioè variabili che si manifestano in uno scenario ma non in altri. Per questo il manager Torre deve fare anche esercizi di foresight e non solo di forecast. Consigliato, in tutti questi strumenti, il coinvolgimento dei collaboratori più diretti del manager Torre, o di alcuni “peer” come l’Alfiere o il Cavallo.
  - 
  - 
  - 
  -
- Molti altri contributi utili per il manager Torre possono provenire dal mondo digitale, che è una realtà troppo ampia per essere qui riassunta; soprattutto, però, mentre vi sono ambiti (come ad esempio i Big Data o il Cloud) che sono imprescindibili per un manager Torre, moltissimi altri strumenti diventano rilevanti solo se il settore di quell’Azienda intercetta certi tipi di produzioni o di processi (ad es. la sensoristica o l’IoT che sono decisivi per manager che sono impegnati nella domotica, ma che non servono ad altri tipi di manager, o la predictive maintenance o gli smart materials che sono utili a manager Torre (che, non dimentichiamo, non è uomo di Operations ma di AFC) che lavorano in un’azienda manifatturiera, ma non a quelli che lavorano nell’IT o nei servizi, o nella logistica....

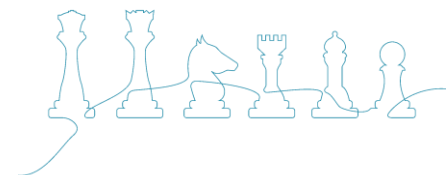


## L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA CRESCITA IN "DIAGONALE" DEL VALORE

In un'economia da anni compiutamente globalizzata non ci si può non focalizzare su un altro percorso di produzione del Valore, ovvero quello che nasce da una INTERNAZIONALIZZAZIONE del Valore, uscendo in modo "diagonale" dal business ordinario e dal mercato domestico per esplorare nuove dimensioni.

Sempre nella metafora della nostra Scacchiera, questo è il gioco che fa l'ALFIERE che va all'attacco di nuovi scenari e mercati (non ha limiti nello spostamento in diagonale, ma può fare solo quel tipo di mossa). Se è un manager tradizionale (ad esempio coloro per i quali lavorare all'estero vuol dire solo aprire un punto vendita), allora questo tipo di aumento del valore per vie esterne (o estere) non è significativo; se invece il nostro Alfieri si muove con una filosofia Agile, allora a lui servono capacità di scenarizzazione, foresight ancor più di forecast, immersione in dimensioni spaziali ultronee ecc.

Un metodo di scenarizzazione fra i più recenti e interessanti è il Wade - Scenario Planning, e questa è una metodologia che si presta molto bene per un contesto fatto di più scenari mutevoli.



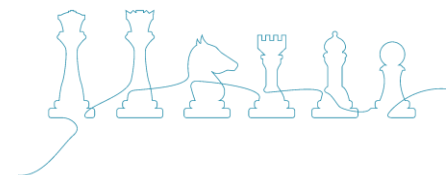
## LINEA GUIDA N. 9

Il manager Alfiere ha l'incarico di "aprire" l'Azienda a nuove dimensioni, ma non tanto in senso "quantitativo" come la Torre, quanto piuttosto in altre due dimensioni:

- l'innovazione, e qui gli strumenti sono quelli della open innovation, della disruption, del lateral thinking, del TRIZ e di altre teorie o strumenti che conducono a ribaltare prospettive e a "svestire" certi problemi dalle incrostazioni che le impostazioni consuete accumulano attorno a un nucleo di problema non risolto, o a uno spunto di innovazione che non riesce a liberarsi da prudenze e procedure da rispettare;
- i mercati esteri e soprattutto quelli non considerati: questa dimensione, come quella appena richiamata dell'innovazione, è il terreno forse più tipico del Valore Agile alla ricerca del quale si deve muovere il manager Alfiere, e dunque è qui che egli deve spingere al massimo la propria azione "diagonale" per portare un valore aggiunto che è spesso Valore Agile, e anche Intangibile.

A entrambi i livelli, ma soprattutto in quello che apre la ricerca di nuovi mercati internazionali, può essere utile organizzare coi collaboratori sessioni di Wade - Scenario Planning, una metodologia che aiuta a costruire e a mettere a confronto scenari anche radicalmente differenti.

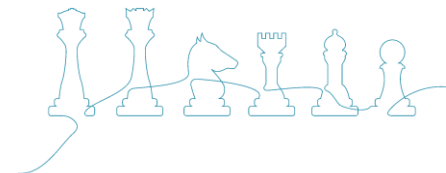
Un altro metodo che può essere utilizzato è quello della Peripheral Vision, ideato da due studiosi di Wharton di cui diremo fra poco a proposito del Cavallo: nel nostro caso, un manager Alfiere che deve sfruttare la massima mobilità in "diagonale" può arrivare in luoghi inusuali della "Scacchiera" (intesa qui come il perimetro del business usuale di un'Azienda), ma anche soffermarsi a vedere da una periferia come l'insieme delle dinamiche "centrali" di un mercato (i principali prodotti o servizi, le proposte dei principali player ecc.) possono essere scompagnate assumendo un asset che si trovi in "periferia", e facendo di questo un elemento game changing.



## L'ALLARGAMENTO RADIALE DEL VALORE

La principale dinamica di produzione del Valore è quella che potremmo definire di ALLARGAMENTO RADIALE del Valore, attivato come da raggi che si muovono in tutte le direzioni da una REGINA (Direttore Generale o Ammin. Delegato) che non usa il suo grande potere di muoversi ovunque col modello tradizionale Command and Control, ma per suscitare e favorire la crescita di Competenze e idee innovative in tutta l'Organizzazione: in questo modo vi è la possibilità e il dovere di sostenere di volta in volta il Marketing, le HR, la Produzione e le Operations, e la stessa Area AFC, ma tutto in una prospettiva strategica e non gestionale.

La Regina, in questa ottica Agile, non è più il vertice del controllo e nemmeno del monitoraggio, ma la funzione di IMPULSO su tutti gli angoli della Scacchiera, alla ricerca di Valore che può essere individuato anche laddove non era stato di solito individuato. La Regina ha allora necessità di un set di strumenti nuovi e aggiornati, che le consentano di ispirare quella discontinuità Agile che può dar vita a nuovi business model.

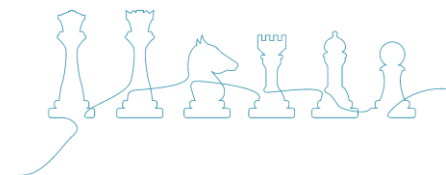


## LINEA GUIDA N. 10

La Regina Agile è un soggetto che agisce a tutto campo, e dunque è difficile dare una Linea guida che possa riassumere questa nuova ricchezza di percezione che la figura chiave di un'azienda Agile è chiamata a svolgere. Di certo essa deve:

- entrare nelle dinamiche di selezione delle migliori figure da assumere, dunque nelle operazioni di Talent Acquisition;
- tenere monitorato il rendimento dei comparti strategici dell'Azienda, e seguire personalmente i risultati della produzione di Valore Agile;
- garantire una particolare attenzione agli Asset definibili Intangible, visto il carattere strategico e il valore moltiplicativo di altro valore di cui alcuni Asset sono portatori;
- avere una visione di tutte le skill presenti in Azienda che siano cruciali per il knowledge management, e portare avanti politiche di re-skilling e up-skilling, non "lasciando soli" i collaboratori della Direzione HR, come se fosse solo un problema di quella funzione;
- restare nel vivo nella Talent War coi competitor dell'Azienda, dunque seguendo da vicino la situazione dei propri high potential e restando la Regina ingaggiata nelle attività di Talent Retention.





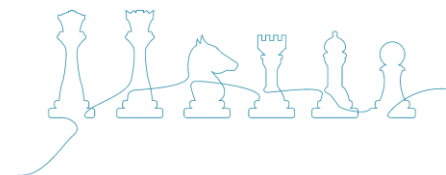
## L'ALLARGAMENTO LATERALE DEL VALORE

Non va dimenticato il tema dell'ALLARGAMENTO LATERALE del Valore, che abbiamo indicato nella figura del CAVALLO, e che descriviamo proprio a partire dalla natura del movimento sulla Scacchiera.

Un manager Cavallo, che fa due passi in avanti e si sposta in una casella laterale, può riuscire a “vedere” due ordini di cose distinte:

- i flussi di Valore che passano di fianco al business ordinario e di cui spesso non ci accorgiamo;
- la “vita” che scorre a latere della sfera lavorativa in senso stretto.

Nel primo senso vi è il ricorso ad esempio al Lateral Thinking, o a quella recente teoria della “Peripheral Vision” elaborata da due studiosi di Wharton (George Day e Paul Shoemaker); nel secondo vi è un collegamento col Welfare Management che sempre più si incrocia con il tempo delle performance in senso stretto, e dunque con l'Agile Management di questo nuovo paradigma. Il protagonista di tale azione su due versanti è il Cavallo, altra figura che opera, come abbiamo visto, nella nostra Scacchiera del Valore.

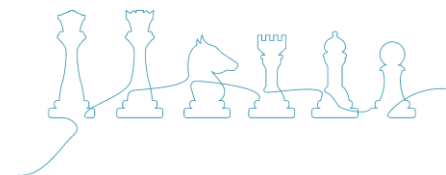


## LINEA GUIDA N. 11

Il manager Cavallo vive di una positiva ambiguità, nel senso che opera sul border line fra il tempo del lavoro e quella vita che scorre lateralmente ma che, di questi tempi, impetuosamente condiziona i paradigmi di un'azienda. Buona parte delle indicazioni di questa "lateralità di approccio" è stata indicata a proposito di altre figure, e dunque non ci ripetiamo.

Rimane un ambito peculiare che è quello del Welfare Management, che oggi viene concepito non solo come un ambito dei diritti del singolo collaboratore (e non certo dei soli manager), ma come un driver di soluzioni innovative extraprofessionali che diventano "aziendali" di ritorno; parliamo cioè di strumenti o benefit che possono portare quell'assetto mentale ideale per produrre Valore Agile, o quelle intuizioni che danno vita a Intangible Asset, o quei percorsi che aiutano a recuperare dimensioni poste alla "periferia" di un mercato, che invece possono essere fatte oggetto di una reingegnerizzazione Agile e diventare casi di disruption.

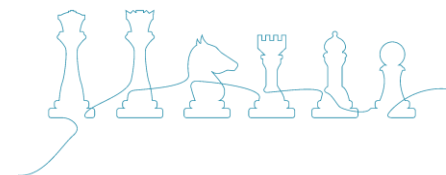
Dunque il Welfare Management innanzitutto come ambito di diritti, ma anche di soluzioni innovative che portino tutta la "lateralità" che spesso non viene considerata, con una dissipazione di risorse che spesso avrebbero un costo modesto di attivazione.



## LA CAPITALIZZAZIONE DEL VALORE

Infine, vi è la CAPITALIZZAZIONE e SINTESI STRATEGICA del Valore, che spetta al RE, quella figura che non ha poteri operativi sulla Scacchiera (una sola casella in linea retta o diagonale), ma che ha il massimo potere di rappresentanza e di indicazione strategica.

Anche a tale livello vi è PRODUZIONE DI VALORE, ma nel senso finale e compiuto del termine, col Re che utilizza il paradigma Agile per fare Networking (altro tema del progetto presente nel Modello) e per compiere la sintesi finale, assieme a questi soggetti: la Regina, i top manager (Torre e Alfiere, a volte il Cavallo), e gli stakeholders più importanti.



## LINEA GUIDA N. 12

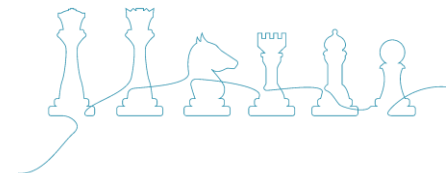
Il Re deve sviluppare uno stile manageriale baricentrico, nel senso che, come vedremo più avanti, deve presidiare in senso reale le caselle al centro di tutta la scacchiera: in altri termini, se nella scacchiera il Re occupa una delle due caselle centrali nella fila all'estremo di essa, nella Scacchiera del Valore deve arrivare a operare nelle 4 CASELLE CENTRALI, che oltre a lui riguardano:

- la Regina, che riassume in sé i massimi poteri in un'ottica strategica;
- la Torre e l'Alfiere (e in misura minore il Cavallo), che hanno poteri apicali di funzione che devono avere una finalizzazione nell'incontro col vertice dell'Azienda: un'organizzazione Agile non deve essere come quelle realtà in cui tanti manager non vedono mai i referenti apicali, ma deve al contrario avere canali di comunicazione fluidi e pieni di interazione, perché è così che si crea Valore Agile;
- gli stakeholders, perché un'azienda Agile non vive in un vuoto di relazioni che non siano quelle strettamente legate a clienti e fornitori, ma deve avere interazioni ricche e continue col territorio e con gli altri soggetti che si muovono in esso.

Il Re presidia in proprio una di quelle 4 caselle, come fra poco si vedrà nello schema, ma da lì deve rafforzare continuamente le RELAZIONI strategiche, e in ciò deve sviluppare una grande capacità di networking. Questo non è uno strumento da usare come presenzialismo o facile "interventismo" su media o social, ma un'attività da apprendere in modo strutturato e professionale: un altro Valore intangibile che si deve imparare a costruire, se si vuole giocare al meglio sulla Scacchiera del Valore.

PARTE III

# I percorsi per pervenire alla Produzione di Valore

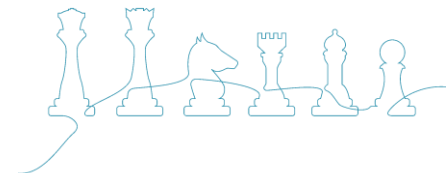


- Il progetto La Scacchiera del Valore, lo ricordiamo, serve per conseguire questi obiettivi:
- - dare le Competenze ai manager (e, soprattutto attraverso questi, ai loro collaboratori) per studiare e poi declinare una via al paradigma Agile;
  - offrire gli strumenti per creare Valore in una stagione difficile, che richiede un ripensamento radicale di modelli organizzativi.

Per arrivare a tradurre certe intuizioni, si deve studiare l'insieme degli strumenti e le modalità con cui vanno allineati una serie di concetti.

Innanzitutto, vanno prese in considerazione le tipologie di Valore Agile che possono essere individuate e portate a utilizzo e poi a monitoraggio: prendendo spunto dall'opera di Baruch Lev sugli Intangible Asset (che è di vari anni fa, anche se è stata più volte aggiornata), dobbiamo portare ad esempio a un disegno unitario queste tipologie di "tempo", inteso come risorsa attiva e attivabile:

- il Valore "fino ad oggi" non considerato in un'azienda;
- il Valore considerato ma non ottimizzato, perché gestito ad esempio da manager o business unit che non si sono ricordati;
- il Valore di cui non si è colto il carattere di Non-Scarsità, che rappresenta un dato di vantaggio rispetto ad altri competitor, o ad altri processi che invece agiscono su risorse finite;
- il Valore di cui non si è colto il carattere di Non-contendibilità, essendo per determinate condizioni favorevoli nella disponibilità esclusiva dell'Azienda che detiene un bene, o una procedura attivabile, o una tecnologia che ad altre aziende è preclusa per ragioni di fatto o di diritto;
- e ancora, il Valore che sorge da uno Spill over, per cui si arriva a trarre benefici da Valore prodotto altrove ma messo di fatto a disposizione di un ambito di utilizzatori più ampio.

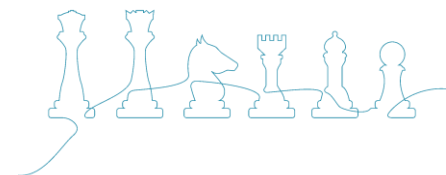


- Questi sono alcuni casi di Valore (Asset, direbbe Lev) che per motivi vari non vengono portati a valore, e dunque non sono fruttuosi; potrebbero però esserlo, e in una visione Agile tale operazione di attento censimento trova le possibilità favorevoli, perché una minor pressione su tempi/ruoli/procedure tradizionali libera il tempo e le risorse intellettive/emotive per andare alla ricerca di queste sacche di Valore non utilizzato.

Il leader Agile deve quindi incoraggiare tali prassi di ricerca informali ma efficaci, e trovare non uno schema fisso (se no verrebbero meno i benefici di una struttura organizzativa Agile), ma un PERCORSO che consenta di censire e poi di sfruttare il Valore che giace non valorizzato, e talvolta nemmeno considerato.

Per delineare questo Percorso riteniamo che, sempre restando nell'ottica Agile che evita irrigidimenti e burocrazie aziendali, si possano individuare tre livelli:

- gli strumenti con cui certe forme di Valore Agile possono essere riscattate da una situazione di attenzione limitata, e dunque gli strumenti in cui si può "portare a valore il Valore (Agile)": certi strumenti possono essere usati da più tipologie di manager, perché in una visione di team di vertice ben coordinato, e di problemi che si pongono in modo trasversale, uno strumento ad esempio come il Foresight può essere necessario per la Torre come per l'Alfiere, per la Regina come per il Cavallo;
- un processo che prevede attività e soggetti precisi, con ruoli definiti nel nostro Modello Agile: ciò è necessario per evitare sovrapposizioni e messaggi che, lanciati da punti diversi, abbiano un effetto di scarsa coerenza, anche se, pure qui, proprio la filosofia Agile induce a non creare automatismi e passaggi blindati;
- infine, vi è la sintesi costituita dal Valore prodotto col Modello, grazie ai livelli apicali che giocano sulla scacchiera, e che devono trovare una sintesi interna (portando tutto il Valore al Re, potremmo dire) ma anche esterna, nella esposizione del Valore complessivo e allo stesso tempo articolato che il vertice dell'Azienda (Re e Regina) giocherà davanti ai principali stakeholders, e in particolare davanti agli investitori e operatori sul mercato.

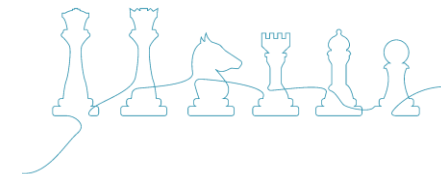


- - 
  - 
  - 
  -
- Proviamo ora a tradurre questa parte del Modello ricorrendo alla metafora che dà il nome e il concept a questo progetto. Immaginiamo dunque la tabella sottostante come una scacchiera con le classiche 8 caselle di lato, avente agli angoli le figure che gestiscono l'intero modello, partendo dalle caselle alla loro destra (il Modello va letto in senso ANTIORARIO, in particolare nella fascia verde che inizia con lo step 1: Agile Value Audit).
- Proponiamo questa Legenda:
- in giallo le aree di Agile Value e gli altri elementi che sono già o possono diventare ASSET;
  - in azzurro gli STRUMENTI che possono valorizzare questo Valore o suscitarlo;
  - in verde il PERCORSO con i vari RUOLI che lo portano avanti (da leggere in senso antiorario);
  - in rosso il punto d'arrivo, ovvero la SINTESI FINALE dell'Agile Value e l'interazione con le figure strategiche, ovvero Re e Regina con gli altri manager e gli stakeholders.

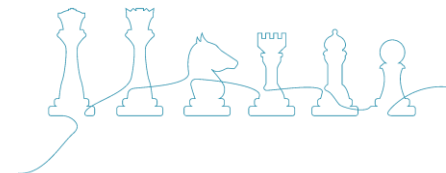


# LA SCACCHIERA DEL VALORE

## AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT



CAVALLO	Diversificodi asset e scenari	Mercati undisputed (NON rivalry)	Network effects	Apertura nuovi mercati	Innovazio disruptive	Innovazione incrementale	ALFIERE
Tempi/Risors NON considerati	Wade Scenario Planning	Oceano Blu/Verde Peripheral Vision	Multiplic. AV in rete e network externalities	Niche Finding da Analisi Agile	TRIZ, AI, Block Chain, Augment.e Virt.Realit	Ascolto del Customer, Jugaad, e altre forme di innov.	Valore ancora non definito
Tempi/Risors NON scarsi	Knowl. Mgmt per non perd Valore	7. Agile Value Monitor	6. Agile Value Assessor for Customer	5. Agile Value Task Owner	4. Agile value Project lead o Ag. Projleader	Digitalizz. e Industry 4.0	Valore dal digitale
Tempi/Risors usati in modo non sinergico	Analisi Clima Gestione Paura e tensioni	8. Agile Value Reporting & KpiMbd Compens	RE Capitalizz. Intero Valore Ag.	Leadership Agile e Vision con altri stakeholder	3. Agile Value Business Plan	Business Plan; Sprint	Business Analytics Prescrittiv
Tempi/Risors esterni al lavoro classico	Cura Reti Emotive e Intellig. Emotiva	9. Agil e Leader x Serbatoi Emotiv	Leadership Agile e def. Mission con altri manager	REGINA Gestione strategica di tutto il Valore	2. Agile Value Risk Assessment	Forecast e Foresighth (anche prodotti da Scrum)	Business Analytics predittiva
Serendipity dentro e fuori l'azienda	Strumenti per far emergere Serendip.	10. Steerin Committe x pianific. new step	11. AV MTer per campagna ad ampio raggio	12. Ag. Val. Final Report. And Accounting	1. Agile Value Audit and Selection	Formulaz Scenari in chiave quantitativ.	Valore Agile Scalabile
Welfare che porta valore	Spazi agili e liberi di creativita; DailySprint	Re-skilling e Up-skilling	Talent Pool e gestione Spillover	Knowledge Management	Difesa legale ma non solo Val. Brevetti	Forecast e politiche di supporto specifico	Business Intellig. anche x Agile V.
REGINA	Visione generale delValore Agile HR	HR e prassi distintive	Talent Acquisition & Retention	Reti cognitive	R&D e politiche dibrevetto	Organizat. design	TORRE

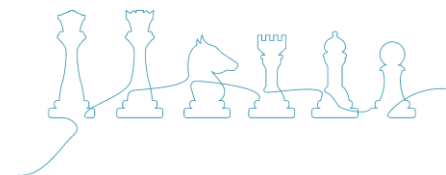


## IL PRIMO LIVELLO: LE FONTI E LE RISORSE DEL VALORE IN UN'ORGANIZZAZIONE AGILE

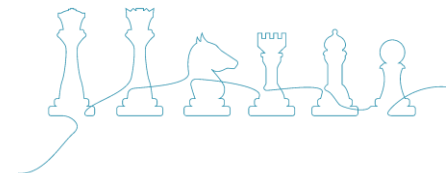
### La funzione della TORRE

Un manager Torre che tipicamente è di provenienza AFC, che voglia far compiere un salto di qualità alla propria organizzazione, deve interrogarsi su vari aspetti:

- Business Intelligence applicata al Valore Agile: attuare una vera visione di Business Intelligence, ed estenderla anche al Valore Agile che può essere rinvenuto in varie parti di essa, o nelle competenze di collaboratori fino a quel momento non valorizzate (perché destinate a ruoli routinari, o perché vittime di pregiudizi per il settore di provenienza, o perché erano stati spostati da una precedente business unit ecc.);
- Valore Agile Scalabile: interrogarsi su tutte le possibilità di Scalabilità del Valore posseduto da quell'Azienda, nel senso di trovare tutte le successioni che possono portare a differenti utilizzi in rapporto alla dimensione di un business o di un altro, di una catena logistica invece di un'altra .... (a volte il trasporto fisico o il delivery consentono margini di efficienza e quindi di produttività ben diversi in base al prodotto/servizio o alle sue dimensioni);
- Business Analytics in ottica predittiva: se la Business Intelligence è una fotografia dell'insieme in un dato momento degli asset di un'azienda, la Business Analytics va a indagare le tendenze in chiave predittiva, e in tale analisi deve considerare anche quelle forme di Valore fluido che abbiamo definito Agile;



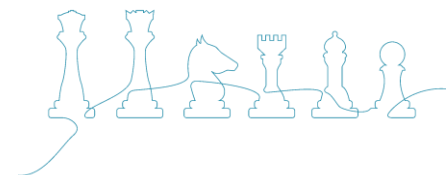
- - 
  - 
  - 
  -
- un passaggio successivo può essere costruito se si passa a un'ottica che sia non solo ricognitiva (come avviene con la Business Intelligence) e nemmeno solo asetticamente predittiva (come visto al punto precedente), ma con una Business Analytics cui vengano affidate funzioni prescrittive, come la creazione di un Business Plan o un piano pluriennale: in questo esercizio (che a questo punto ha una natura normativa e non solo descrittiva) va considerato anche tutto il Valore Agile che si vuole e si deve mettere in conto in questo progetto sul futuro dell'Azienda;
  - vi è poi un'area che in questi tempi si allarga sempre più, ovvero il Valore prodotto dal digitale in tutte le sue forme, da quelle legate a Industry 4.0 a quelle derivanti dalla Digital Transformation più in generale, quindi prescindendo da Valore prodotto a livello di applicativi legati in qualche modo al Manufacturing. Oggi il Valore ricavabile dal digitale è talmente diversificato e pervasivo che non è possibile qui anche solo un elenco sommario, ma si intuisce facilmente a cosa ci si riferisca;
  - infine, ma è una conclusione più che mai provvisoria, il manager Torre può e deve considerare il Valore ancora non definito: abbiamo detto che tipicamente il manager Torre è un manager AFC, e quindi dispone della struttura per operare una ricognizione su tutto quanto configuri "Valore" dentro quella organizzazione. Dunque è la figura più titolata a operare questo "inventario del Valore", che è Agile e non solo strutturato nelle modalità tradizionali.



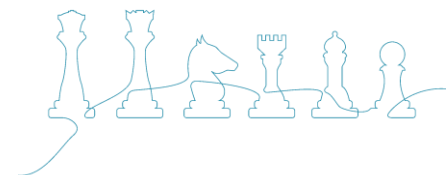
## La funzione dell'ALFIERE

Il Percorso però prosegue, ed entra in gioco un altro manager che ha poteri significativi, da giocare nella dimensione “diagonale” dei nuovi ambiti e delle nuove dimensioni anche geografiche. Il manager Alfiere pertanto deve (anche qui, per comodità, andiamo in senso antiorario):

- l'Alfiere deve operare in primo luogo un inventario del Valore che deriva dalla innovazione incrementale: questa è spesso una realtà di costruzione plurima e anche informale, e risulta dal sedimentarsi di piccole quotidiane innovazioni che aumentano il capitale cognitivo dell'Azienda;
- quest'ultimo però aumenta in modo molto più significativo quando si può dare spazio a un'esperienza di disruption, ovvero a quella forma di radicale discontinuità che viene chiamata anche breakthrough: con tali esperienze, il Valore di un'azienda aumenta considerevolmente, e spesso “questo” tipo di Valore si crea proprio grazie a modalità Agili che vengono innescate da team o singoli comparti di un'organizzazione;
- vi è poi la dimensione precipua dell'Alfiere, ovvero la presenza sui nuovi mercati che molto spesso sono quelli internazionali. L'Alfiere è un manager che taglia “in diagonale” i mercati ben conosciuti andando oltre in altri paesi: in questi ultimi è fisiologico che quel manager possa reperire intuizioni, best practices e altro che viene automaticamente portato a Valore nel patrimonio cognitivo o operativo dell'Azienda;
- lo stesso dicasi in forza dell'indotto grande e spesso disarticolato di Valore che viene raccolto grazie agli effetti del Network di cui l'Azienda dispone: dire “disarticolato” non significa inutilizzabile, e anzi dovrà essere il team di questo manager Alfiere a compiere un ruolo di discernimento fra le relazioni che hanno un profilo fruttuoso e quelle che invece sono sterili e alimentano solo il gran rumore del web. Anche nel “rumore”, comunque, si celano spesso segnali interessanti, che però vanno fatti oggetto di una ripulitura in chiave Agile, senza pretendere cioè di trovare in essi paradigmi e processi già pronti;



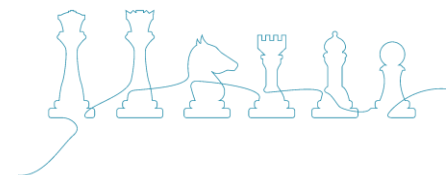
- - 
  - 
  - 
  -
- nelle sue ricognizioni “in diagonale”, il manager Alfiere può scoprire mercati “undisputed”, o “uncontested”, per dirla col linguaggio di Oceano Blu. Questa è una delle scoperte più rilevanti che si può fare, per il carattere esclusivo della possibilità di appropriarsi di un Valore che non è soggetto a “rivalry” o a “competition”. Il manager Alfiere deve allora usare particolare attenzione nel curare questa sorgente di Valore, che quasi sempre viene scoperta grazie a percorsi Agile e non formalizzati (se ci fosse un metodo, molti altri sarebbero già arrivati prima). Questo del Valore Agile che non sia soggetto a competizione è dunque uno dei punti di forza nella costruzione di una value proposition che sia del tutto innovativa e che, al contempo, rimanga Agile e immune da forzature troppo formali e strutturate;
  - infine, ma non per importanza, vi è il Valore derivante dalla diversificazione di Asset e scenari: proprio il carattere di estrema mobilità e di “non linearità” nel modo di muoversi dell’Alfiere danno a questi la possibilità di trovare quelle differenze che sono asset e non un problema, che danno un differenziale di percezione e dunque di creazione di Valore. L’approccio diversificato alle realtà è un caposaldo del pensiero Agile, e dunque questa modalità di analisi è particolarmente predisposta a cogliere gli elementi di differenziazione che diventano suscettibili di estrazione di Valore.



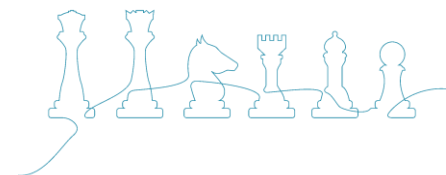
## La funzione del CAVALLO

Il modo di agire del CAVALLO vive, come abbiamo visto, su un'idea di "lateralità" che riguarda quanto può essere reperito sia nell'azienda, sia nelle risorse del tutto extraziendali che appartengono alla vita privata. Per questo motivo il Cavallo può compiere azioni che anche un manager come la Torre può compiere, ma con una libertà di visione molto maggiore, perché il Cavallo si muove nella "lateralità" e non nella rigorosa "linearità". Ecco perché quelle che possono sembrare parziali ripetizioni non lo sono.

- Il Cavallo può cercare i tempi e le risorse semplicemente "non considerati", quei buffer di Valore che nella vita aziendale o extraziendale all'apparenza non emergono, che esprimono un potenziale che può convertirsi in Valore.
- Lo stesso dicasi di quei tempi o risorse che NON hanno il carattere della scarsità, e di cui dunque si può fare la base per un investimento: per trovare questi tempi o risorse però ci vogliono attitudini Agili e visioni "laterali", che a volte solo chi ha le funzioni di un manager Cavallo può saper utilizzare.
- Vi sono poi tempi e risorse presenti nella Business Intelligence, ma che sono usati in modo non sinergico, perché atipici, o perché periferici rispetto al gestionale "perfetto" che viene usato come Business Intelligence: un'immagine troppo perfetta e strutturata può dar vita a procedure che diventano escludenti, e che tolgono lo spazio analitico per vedere quelle sinergie che sono una grande fonte di Valore aggiunto. Anche in ciò, un approccio Agile consente quelle analisi che permettono di vedere sinergie laddove queste ultime non erano state colte a prima vista.



- - 
  - 
  - 
  -
- La medesima azione può essere svolta in merito a tempi o risorse che emergono all'esterno dei tempi di lavoro classico: come le neuroscienze hanno dimostrato che la sospensione della tensione intellettuale (egemonizzata dall'emisfero cerebrale sinistro, sede della razionalità e dei concetti strutturati) e lo spostamento verso una temporanea "egemonia" dell'emisfero destro possono portare a un aumento evidente di creatività, allo stesso modo alcuni serbatoi di valore esterni all'ambito produttivo possono portare Valore a quest'ultimo, grazie a un approccio Agile che al Cavallo può riuscire particolarmente performante.
  - In tale ottica si muove anche la Serendipity, ovvero quel pensiero di innovazione non strutturata che nasce nei momenti informali, dentro e fuori l'Azienda: l'idea che nasce alla macchinetta del caffè è la raffigurazione plastica di questa dinamica, che può dar vita a vere e proprie innovazioni di grande impatto. Non a caso, una delle principali vittime del lockdown che emerge dalle inchieste recenti è proprio quella corrente di energia innovativa che si creava negli spazi informali della vita di un'azienda, o anche all'esterno di essa qualora la si volesse riportare in azienda per farne Valore.
  - Da ultimo, ma non nel senso della residualità, se è vero che negli ultimi anni si è scoperto in modo crescente il ruolo del Welfare aziendale, è importante pensare quante intuizioni e soluzioni possono venire da un ambito di riflessione come questo, che gioca a scavalco fra impegno lavorativo e vita extraprofessionale: da questa contaminazione può nascere un Valore prezioso, che può essere colto non con schemi strutturati e proceduralizzati, ma con la (ben più semplice) volontà di armonizzare la vita che scorre a latere della progressione professionale vera e propria.

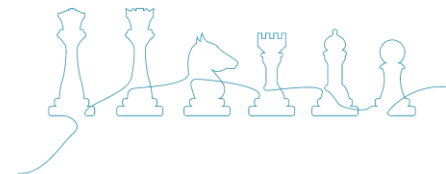


## Il ruolo apicale della REGINA

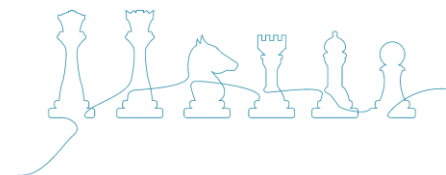
La Regina riveste un ruolo strategico nel passaggio a una filosofia Agile di un'organizzazione aziendale, e ciò si riflette in questo primo livello di interventi che le spettano. Essa deve:

- in primo luogo, rivedere il Valore Agile che in senso complessivo e generale è presente nell'organizzazione, dunque con una visione generale del Valore che parte da un approccio Agile e non burocratico-sindacale al mondo HR dell'Azienda;
- trovare le "prassi distintive" che si possono rinvenire nell'ambito di TUTTE le procedure, le prassi informali, le best practices: questo tema è uno di quelli che lo stesso Baruch Lev evidenzia come caso di "intangibile Asset", e questa ricognizione mirata sulle eccellenze distintive è particolarmente importante sia svolta in ottica Agile, perché in tal modo non vengono meno ambiti e azioni che con procedure normali sfuggirebbero;
- le azioni di Talent Acquisition e quelle speculari di Talent Retention: in una knowledge economy in cui il Valore si conquista attraverso il sapere, la ricerca e poi la motivazione/trattenimento dei Talenti è un passaggio esiziale, e il fatto che il vertice di un'organizzazione si spenda in prima persona è garanzia dell'attenzione massima che una realtà aziendale annette a questa competizione, perché quella per i Talenti è oggi una competizione e non una semplice procedura;
- la ricerca di asset pregiati non è circoscritta ai Talenti, e quindi ci vuole una strategia vera e propria di avvicinamento alle Reti cognitive, alimentando e valorizzando quelle interne, e andando alla ricerca di Reti cognitive esterne, che portino discontinuità e verticalità di sapere allo stesso tempo. La Regina con una filosofia Agile deve essere in prima linea in questa battaglia, e non deve delegare a consulenti quello che è un compito primario per un leader Agile nella stagione Agile;





- - 
  - 
  - 
  -
- ancor più questo vale per l'attenzione a tutto quanto attiene a R&D e alle politiche di brevetto, che in certe aziende sono il cuore pulsante della nuova competitività, mentre in altre rimangono comunque un elemento decisivo per mantenere un posizionamento distintivo che è fondamentale. E anche in un settore formale e procedurale come l'R&D, un approccio Agile può portare a quella cattura di dettagli che poi diventano asset veri e propri;
  - anche l'Organizational Design è un concetto di approdo, di grande importanza nell'universo di un'azienda. Baruch Lev lo definisce come "the unique and organizational and managerial designs of business enterprises" (op. cit., p. 24). Questo è una sorta di marchio di fabbrica che definisce il business model ma anche lo stile distintivo di un'Azienda, è una "firma" che questa lascia nei suoi momenti di principale visibilità. Ecco perché, ovviamente, è decisivo che sia la Regina a presidiare questo aspetto, e che lo faccia con una filosofia Agile.

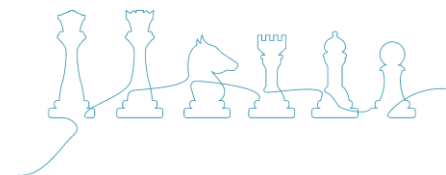


## IL SECONDO LIVELLO: GLI STRUMENTI PER GESTIRE IL MODELLO AGILE

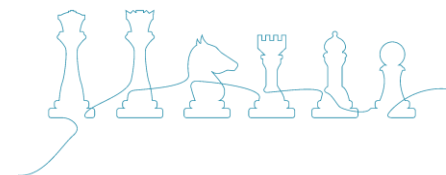
### Gli STRUMENTI usati prevalentemente dalla TORRE

Il secondo livello interno che troviamo sulla Scacchiera riguarda gli strumenti che devono o possono essere usati per portare a emergenza il Valore. Iniziamo dagli strumenti che primariamente (ma NON esclusivamente) dovrà utilizzare il manager Torre, in un rapporto PROBLEMI/STRUMENTI che si ripropone in modo prevalente ma, anche qui, non esclusivo. Pertanto:

- ai problemi scaturenti dalla Business Intelligence, colti anche in una prospettiva Agile, si potrà rispondere con strumenti di Forecast;
- per affrontare un Valore Agile che riveli opportunità di Scalabilità, il primo intervento è nella capacità di costruire scenari in chiave quantitativa. Non è detto che sia utile il ricorso ad algoritmi, posto che la misurazione del Valore Agile in genere non è racchiudibile in algoritmi;
- se poi si passa a un quadro di problemi affrontabili in ottica di Business predittiva, allora saranno necessari strumenti di Forecast ma anche di Foresight, prodotti anche da Scrum specifici: gli Scrum sono piccole squadre Agili di lavoro, su obiettivi circoscritti e non facenti parte di grandi sistemi, ma per intercettare le sacche di Valore Agile sono più indicate delle grandi task force. E quanto ai Foresight, il manager Torre dovrà usare chiavi di lettura per immaginare una pluralità di futuri plausibili, oltre a quelle previsioni (Forecast) su uno scenario solo che potrebbe essere identificato sulla base dei dati del presente e del recente passato;



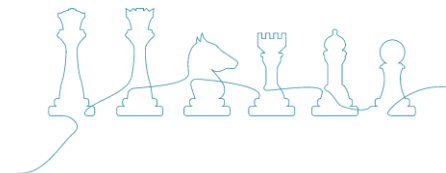
- - 
  - 
  - 
  -
- un approccio da Business Analytics può essere impostato anche in ottica prescrittiva, con un'indicazione strategica che viene dal vertice aziendale: a questo punto serve l'attivazione di un vero Business Plan, ma per non disperdere il Valore aggiuntivo che può derivare da una visione Agile, può essere utile creare uno Sprint, ovvero un ciclo di lavoro breve e non troppo formalizzato, che faccia una sorta di lettura parallela del Business Plan ufficiale;
  - vi è un Valore che si manifesta in varie forme e che viene prodotto dal digitale: a tale livello, il manager Torre dovrà sfruttare tutto quanto l'azienda può muovere in termini di Digitale e di Industry 4.0, e qui l'elenco degli strumenti sarebbe lungo, dai Big Data all'IoT, dalla Predictive Maintenance ai dispositivi ALM (Additive Layer Manufacturing), dai sensori ai sistemi CPS, per arrivare alla realtà virtuale e a quella aumentata, fino a forme di AI e di Blockchain (un elenco che va lasciato inevitabilmente aperto);
  - infine, visto che a una ricerca attenta emerge una presenza di Valore semplicemente "non definito", può dirsi che l'ascolto del Customer, con forme di Co-makership e altre forme di innovazione dal basso sono senz'altro indicate, così come quella Jugaad Innovation che è nata da esperti (es. Prahalad) di management in Paesi avanzati che hanno però richiamato soluzioni trovate in Paesi in difficoltà: si parla di soluzioni nate in India e riproposte con alcune modifiche in Paesi avanzati, che hanno dato risposte di certo non ortodosse a determinati problemi, e con soluzioni che sono nate da una visione Agile e non formalizzata in schemi rigidi.



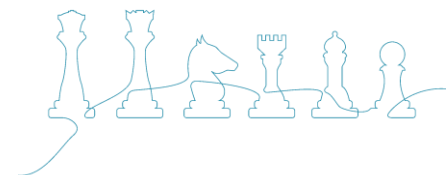
## Gli STRUMENTI usati prevalentemente dall'ALFIERE

Una serie di strumenti altrettanto importanti si pongono di fronte al manager Alfieri:

- di fronte al problema dell'innovazione incrementale, che va sostenuta e alimentata con percorsi informali e dunque Agile, per non burocratizzare lo slancio e l'imprevedibilità dell'innovazione, le modalità di attenzione al Customer, così come la Co-makership o il Prosumering, fino alla Jugaad Innovation, sono di certo percorsi che anche un manager Alfieri può perseguire con utilità;
- si pone però anche il problema di una forma di innovazione più radicale, che oggi spesso è chiamata disruption, e qui l'Alfiere deve ricorrere a metodi di innovazione radicale come il TRIZ, o le dimensioni aperte da Intelligenza Artificiale o Blockchain, e in certi settori per catturare quel nuovo innovativo Valore saranno necessarie la Virtual o la Augmented Reality;
- la scoperta di nuovi mercati può essere affrontata in modo abbastanza standard (con studi commissionati sul sistema Paese) o andando alla ricerca di un Valore non visto che può essere svelato con approcci Agili e tecniche border line, come ad esempio il niche finding che consente di intercettare piccoli spazi "dimenticati" che trovano una legittimità solo se avvicinati con chiavi di lettura non convenzionali;
- l'Alfiere inoltre è un "cacciatore di reti", o addirittura un "costruttore di reti", oltre le dimensioni solite con cui ad es. agisce la Torre, e sfruttando le "diagonali" di rapporti con l'estero, o con nodi di una rete di cui ancora non si fa parte: per questo è il manager che può creare dinamiche di moltiplicazione del Valore così come le cosiddette network externalities, quell'insieme di effetti creati per trascinamento da una dinamica di rete, che spesso hanno un rapporto molto solido con la "rete Agile" da cui gemmano;



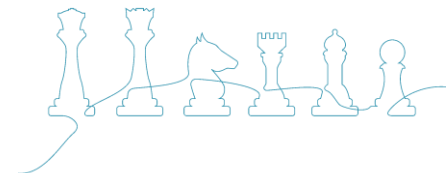
- - 
  - 
  - 
  -
- vi sono poi mercati non fatti oggetto di “disputa competitiva”, o addirittura “uncontested”, su cui non si registrano dinamiche di competizione. Il manager Alfiere che ragiona in modo Agile può trovare con più facilità questi spazi, che nella teoria Blue Ocean vengono chiamati “uncontested markets”, mentre Baruch Lev li chiamerebbe aree di “Non Rivalry”. Questa di non competizione però è una situazione breve e transitoria, e si deve intervenire prima che qualcun altro ci si butti con investimenti massicci: il Blue Ocean allora diventerebbe uno dei vari “Red Ocean” in cui il contesto è ipercompetitivo e già affollato; un’analisi Agile può consentire di guadagnare tempo in questo tipo di azione;
  - infine, si pone la necessità di diversificare scenari e risorse acquisibili, e qui possiamo avere il metodo Wade Scenario Planning, che offre una pluralità di chiavi di lettura rispetto a una visione impostata con la classica scenarizzazione, e il nuovo metodo della Peripheral Vision, che invita a considerare l’intero contesto da angolature in apparenza marginali e poco rilevanti. Quest’ultimo metodo, già menzionato più sopra, può essere colto ad esempio con l’importanza che quasi nessuno sta attribuendo alla crescita della popolazione africana (vista solo come fonte di criticità migratoria e non come il serbatoio di consumatori in maggior crescita dei prossimi 20 anni), o la crescita della agricoltura africana, che si posiziona già nell’ordine di qualche billion dollar, contrariamente a una visione di essa di pura sussistenza. Un manager Agile che sappia cogliere queste cose prima e più di altri potrà aprire spazi di business importanti alla propria impresa.



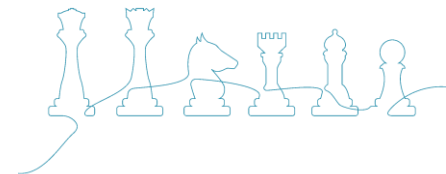
## Gli STRUMENTI usati prevalentemente dal CAVALLO

Le ultime applicazioni che abbiamo visto sono efficaci anche per alcuni dei problemi che deve analizzare il manager Cavallo, soprattutto quando deve interrogarsi sui tempi e le risorse NON considerati. Ma ve ne sono altre, ovvero:

- Vi è una dimensione di Tempi e Risorse che si connotano per il loro carattere NON scarso: si tratta di un'occasione importante che non va sprecata, soprattutto perché risorse non scarse consentono un leverage che può condurre a risultati notevolissimi con investimenti molto ridotti: il venire ad esempio a conoscenza (tipico di un manager Cavallo che si interroga anche sulla vita extralavorativa dei propri colleghi o collaboratori) che nell'organizzazione vi sono stranieri che parlano la lingua di un nuovo potenziale cliente o partner, apre uno spazio di rapporti che vanno oltre la possibilità di traduzioni senza oneri, ma porta ad ambiti di cultura vissuta che possono far impostare meglio una partnership, o un negoziato, o una proposta di mercato, visto che quei collaboratori conoscono non con studi di marketing, ma con qualche analisi Agile basata sulla diretta conoscenza, le propensioni all'acquisto del nuovo paese in cui si pensa di andare a vendere un prodotto.
- Nel caso di cui sopra, la risposta non può essere di un'attenzione empirica e causale, ma deve andare ad alimentare un sistema di Knowledge Management interno, che va curato senza essere burocratizzato, se no perderebbe la forza intrinseca di una visione Agile. Dunque la visione Agile non è un qualcosa di spontaneistico, ma si muove per trattenere i dati che diventano informazioni, le quali diventano conoscenza, e vengono collocate in un sistema di Knowledge Management che diventa prezioso.



- - 
  - 
  - 
  -
- Un buon manager Cavallo viene anche a conoscenza di tempi e risorse usati in modo non sinergico, perché fatti oggetto di ricerche parallele o di sperimentazioni fra team in competizione, oppure di progetti che rimangono bloccati perché uno o più dei membri del team vivono una situazione di paura o di frustrazione, di isolamento o rivalità con altri colleghi: tutti fatti che indeboliscono il capitale di Intelligenza emotiva. Per evitare di perdere o di non ottimizzare questo Valore, il manager Cavallo dovrà allora farsi avanti e chiedere un'analisi di clima, o forme di supporto psicologico individuale o di gruppo.
  - La stessa cosa può accadere quando si registra una dimensione extra professionale che produce tensioni non sostenibili sul luogo di lavoro, per motivi del tutto extra professionali che però vanno tenuti presenti: in questo caso, forme di counselling o addirittura di terapia sono una risposta Agile che va oltre i confini rigidi degli interventi sul lavoro. Non si può ignorare una dimensione "privata" che preme con tanta forza e criticità sull'esperienza professionale di un lavoratore o di un manager. E per questo non bastano interventi di esperti di Intelligenza emotiva, ma sarà opportuna la creazione di Reti con risorse emotive a disposizione di molti, con colleghi a fianco di specialisti veri e propri.
  - Queste dinamiche non si registrano solo sul versante delle criticità, ma anche su quello positivo della imprevedibilità e di un'innovazione che sgorga in certi contesti in modo informale, Agile. La Serendipity è un caso di questo tipo, è l'innovazione che nasce per caso, ed è importante in tempi di lock down non perdere questa risorsa, organizzando ad esempio in modo virtuale la pausa caffè di metà mattino, o un aperitivo in cui riflettere anche su problemi di lavoro, ma con un approccio non strutturato che ricorda l'Agile: dunque il manager Cavallo, così attento a scorgere problemi e opportunità oltre la barriera dell'ufficio o dell'orario di lavoro, dovrà avere un radar supplementare per dare corpo a esercizi di serendipity.
  - Infine, visto che il Welfare aziendale è un grande cantiere di innovazione che restituisce tempo e servizi alla persona, ma anche idee e servizi all'impresa che ha il coraggio di aprire spazi del genere, un manager Cavallo che si occupa di Welfare e che ha una sensibilità Agile riuscirà a trovare spazi agili e liberi di creatività, sia nelle riunioni informali che in quei Daily Sprint (riunioni anche solo di 15 minuti) che costituiscono spazi di innovazione non programmati e dunque potenzialmente anche più fecondi.

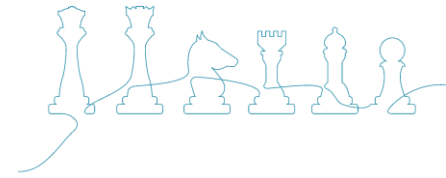


## Gli strumenti che a livello apicale può utilizzare la REGINA

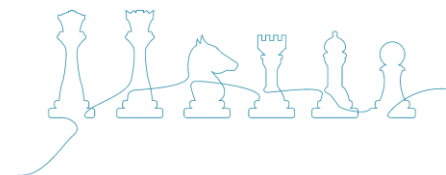
La Regina Agile deve farsi carico di problemi che solitamente competono alle HR, e può benissimo gestirli assieme a questi. Ma rispetto al passato devono entrare in gioco alcune convinzioni, senza pensare che si tratti di problemi di terzo ordine o delegabili.

- Il valore generale delle Risorse Umane presenti in un'organizzazione è un problema strategico e operativo, e in un'ottica Agile può essere affrontato anche con metodologie Agili come sono gli Scrum o gli Sprint, compresi i Daily Sprint (ovvio che in questo caso la Regina dovrà avere figure cui delegare in alcune giornate, non potendo fare di quelle brevi riunioni una presenza fissa, e dovendo presenziare sono nei Daily Sprint strategici).
- La Regina deve a maggior ragione individuare le competenze distintive che possono essere mobilitate in un'organizzazione, e quindi deve attivare politiche di Re-skilling e di Up-skilling: si tratta di attivare percorsi formativi e di mentoring, qualificati e focalizzati, perché la conoscenza distintiva è un asset decisivo nella competizione fra le aziende che creano Valore agile.
- Allo stesso tempo, siccome la Talent Policy (dalla Acquisiton alla Retention) costituisce un problema strategico, la Regina deve predisporre un Talent Pool efficace e in crescente utilizzo, così come deve predisporre l'organizzazione a intercettare forme di Spill Over che arrivino dall'ecosistema dei concorrenti, o da Talenti che abbandonino un concorrente per mettersi in gioco.
- Abbiamo sottolineato la necessità di costituire Reti cognitive, che superino la vecchia logica dei Silos organizzativi per diventare Serbatoi di conoscenza pregiata: da qui la necessità di avere un sistema vero e proprio di Knowledge Management, da utilizzare come il centro del capitale cognitivo da cui partono le iniziative di ricerca e innovazione dell'Azienda Agile.





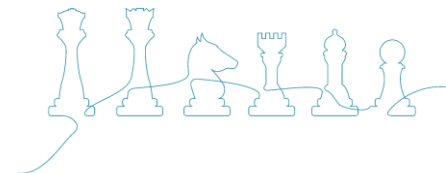
- - 
  - 
  - 
  -
- La R&D in senso stretto però deve avere una posizione e una considerazione specifiche, e dunque l'ufficio aziendale che cura la brevettistica e tutta la ricerca che precede questa fase va presidiata autonomamente con la massima cura da parte della Regina o da suoi diretti e fidati collaboratori.
  - Infine, quello che viene definito "Organizational Design" abbiamo visto è un elemento cruciale per un'organizzazione Agile, e a questo piccolo prezioso gruppo la Regina deve mettere a disposizione specifiche forme di supporto, con strumenti di forecast ma anche di altro tipo, a seconda delle necessità (Forecast ma anche Foresight, Wade Scenario Planning e altro).



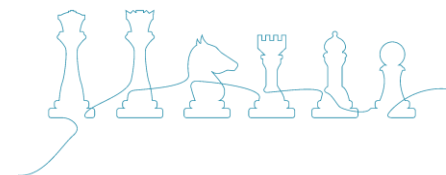
## IL TERZO LIVELLO: LE FUNZIONI E I SOGGETTI DI UN'ORGANIZZAZIONE AGILE

Un'organizzazione che voglia portare a sintesi tutto il Valore Agile che si può produrre deve avere una serie di funzioni che siano presidiate da figure ben precise. Abbiamo già di fatto descritto più sopra vari punti, e quindi questa sezione potrà essere più sintetica. In senso ANTIORARIO rispetto allo schema, possiamo immaginare:

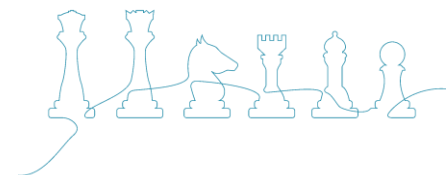
- un Agile Value Auditor, addetto all'individuazione e poi alla selezione del Valore Agile che venga prodotto in un'organizzazione aziendale;
- un Agile Value Risk Assessor, ovvero una figura che operi una prima rigorosa analisi dei contraccolpi di un investimento in ottica Agile: questo come si sa è un Valore Intangible e spesso può essere colto in modo visionario, e può avere una redemption di pura perdita. Per questo una prima valutazione di rischio è opportuna;
- un Agile Value Business Planner, e qui entrano in gioco tutti gli indicatori tradizionali di redditività ma anche di rischio: anche una forma di Valore Agile, spesso non definito o non definibile, deve essere sottoposto a una forma rigorosa di redditività prospettica, con un Business Plan vero e proprio;
- oltre all'esame economico-finanziario, un progetto basato su Valore Agile deve essere tempificato e costificato anche in un'ottica organizzativa, e quindi tradotto in Project Management o meglio in Sprint: curioso destino, in quanto la filosofia Agile nel 2001 nacque come ribellione all'ottica sistematica e pluriennale del Project Management, ma, che sia questa o sia la visione di uno Sprint che per definizione è Agile, l'inserimento in un percorso di disciplinamento è imprescindibile, anche con una filosofia Agile: dunque ci vuole un Project leader, o per meglio dire un Agile Project Leader;



- - 
  - 
  - 
  -
- anche i progetti Agile sono fatti di fasi e compatibilità, e dunque uno o più Agile Task Owner restano necessari per un ordinato svolgimento delle varie fasi: il paradigma Agile non è spontaneismo, e men che meno è assenza di ordine;
  - il fulcro dell'attività di un'impresa è sempre il cliente, e dunque un Agile Value Assessor for Customer è una figura chiave perché la prima funzione, anche in un'ottica Agile, rimane il servizio e il delivery al cliente. Questo dunque non è una valutazione come altre, ma quella che si fa nell'ottica della Qualità Percepita dal cliente;
  - a questo punto, che non a caso si situa appena dopo la metà del percorso di questi step, serve un check generalizzato, perché il Valore Agile come dicevamo è spesso fluido e non dà garanzie: pertanto, una figura specifica di Agile Value Monitoring è fondamentale, e non deve sembrare un lasciapassare per una sperimentazione: è un gate preciso senza il quale la costruzione di prodotti o servizi in ottica di Agile Value non va avanti;
  - dopo il monitoraggio dello step precedente il progetto comincia ad avere anche profili di redditività, e dunque un Agile Value Reporting Manager può impostare i Kpi del progetto e quindi i vari Mbo e le politiche di Compensation: a questo punto deve vedersi lo "sforzo" del team Agile che ha portato Valore, e dunque si devono poter acquisire i frutti di quello sforzo;
  - il Valore si crea anche per canali di Valore emotivi, e può crollare per le stesse ragioni: dunque un'organizzazione deve avere un esperto che monitori e sostenga il livello emotivo dell'Organizzazione, senza cedimenti improvvisi che nei progetti Agili potrebbero avere un'accelerazione positiva ma anche negativa più che proporzionale alle risorse investite nei canali e coi percorsi tradizionali. Vogliamo chiamare questa figura Agile Leader per i Serbatoi emotivi;



- - 
  - 
  - 
  -
- la parabola di un'organizzazione Agile però non si ferma, e dunque serve anche uno Steering Committee per la pianificazione di New Steps: un Comitato ristretto e strategico, che può non essere quello apicale in senso formale, ma quello che ha l'empowerment per far ripartire una nuova parabola, perché un'organizzazione Agile è come un mulino: quando una pala ha concluso il proprio corso, ce n'è già un'altra in movimento;
  - in attesa che nasca una nuova iniziativa, ci vuole un addetto a creare una Campagna ad ampio raggio, un Agile Value Marketer che dia forza e visibilità al nuovo prodotto con un'azione ampia e forte;
  - infine, ci vuole un Agile Value Final Reporting and Accounter, figura che con indicatori chiari e misurabili dimostri tutto il Valore che è stato prodotto, a partire da un'intuizione di Valore Agile che si è fatta prima progetto, poi prodotto sul mercato, poi fonte di Valore nel senso anche tangibile del termine.



## IL QUARTO LIVELLO DEL MODELLO: IL VALORE AGILE AL VERTICE

Un progetto Agile nasce da un Valore che viene a volte non considerato, per i tanti motivi che abbiamo visto. Per questo anche una figura come la Regina, per certi versi la più importante di tutte, deve andare alla caccia di quei serbatoi di Valore Agile che si annidano nelle pieghe di un'organizzazione, e sovente alla periferia di essa. Ciò non toglie che la Regina debba tornare al vertice di un'organizzazione e presidiare una delle quattro aree chiave, assieme ad altri soggetti. Siamo nell'area centrale della Scacchiera che abbiamo evidenziato in ROSSO, e in essa troviamo solo figure con ruoli rilevanti, ovvero di vertice.

- Il RE deve presidiare la direzione strategica e il Valore decisivo e ultimo di un'organizzazione, il CAPITALE finale di quanto quella organizzazione può esprimere.
- La Regina deve essere la prima ispiratrice della attuabilità di una strategia, che porti altro valore Agile che sia a sua volta fruttuoso, essendo lei (o lui, se maschio) il top manager.
- Torre, Alfiere e Cavallo sono i manager che devono garantire l'execution delle strategie che vengono primariamente definite da Re e Regina: anche nei casi in cui non sono i C-level, essi sono i garanti dell'execution, e pure loro devono indossare gli abiti di una filosofia Agile.
- Infine gli stakeholders, perché oggi il capitalismo è capitalismo di territorio, e si vince come sistema e non come gruppo asserragliato in un fortino isolato e autoreferenziale.

Il Quarto livello del Modello è dunque quello del livello strategico, che non è quello "chiuso" dei modelli manageriali tradizionali, ma anch'esso ispirato alla filosofia Agile. In questo modo, tale filosofia è arrivata al vertice dell'Azienda, e il percorso può dirsi concluso.

5

# WEBINAR

OTTOBRE-NOVEMBRE 2020



## AGILE MANAGEMENT: GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI

5 ottobre  
17,00-19,00

Il paradigma Agile è oggi una risorsa preziosa per riorganizzare le aziende e il management in tempi di Covid. Saranno presentate varie best practices su cui sta agendo una primaria realtà del settore, e l'esperienza di uno dei più grandi gruppi industriali del mondo, che opera per valorizzare il capitale umano.

*Saluti di apertura: Costanza Patti, Direttore Gen. Fondirigenti e Mario Cardoni, Direttore Gen. Federmanager.*

Marco Ceresa, AD di Randstad Italia;  
Roberto Zecchino, Vice President Human Resources and Organization, Bosch Italy and South Europe.

Discussant:  
Federico Sacchi, AD di Cdi Manager.  
Michela Querci, HR Manager ECM, Progress Rail (Usa).

## AGILE MANAGEMENT: ASPETTI MOTIVAZIONALI E DI CULTURA

D'IMPRESA  
13 ottobre  
17,00-19,00

Costruire una realtà Agile comporta non solo le soluzioni organizzative, ma un terreno che va preparato a livello motivazionale e di chiari valori di condivisione e sostegno fra manager e collaboratori. Grazie a un docente di grande esperienza nelle multinazionali, e a una manager in prima linea in una multinazionale tascabile, si avrà un quadro della cultura da implementare nelle aziende per guidare le persone verso un'idea più flessibile ma esigente di lavoro in impresa.

Alvaro Buseti, già IT manager in multinazionali, e docente presso Federmanager Academy ed ENI, Mercedes, Renault;  
Lorenza Carretti, Quality Manager presso la multinazionale Bucher H.

Discussant:  
Stefania Santucci, Bus. Dev. Manager Cybertech.  
Lorena Ignazzi, Agile Marketing Certified Professional in aziende multinazionali B2B e B2C.

## AGILE MANAGEMENT: ASPETTI NORMATIVI E REGOLATORI

28 ottobre  
17,00-19,00

Una coraggiosa svolta Agile può cadere per aspetti normativi che la rendono difficoltosa e alla fine ininfluente; per questo è necessario avere un quadro di tutte le problematiche inerenti diritti e doveri, strumenti. Il webinar offrirà un ampio contributo di carattere generale, e un intervento di un HR Manager che porterà l'esperienza di un'azienda che rimane di fatto italiana ma che è inserita in una grande multinazionale, attingendo agli aspetti migliori dei due versanti.

Massimiliano Di Pace, docente presso università e business school, e autore di un recentissimo volume sui problemi normativi dell'economia in tempi di Covid;  
Claudio Galli, HR Director EMEA, Kohler Engines.

Discussant:  
Donatella Sprovieri, HR Director EMEA, DOVER-VSG

**AGILE E LAVORO A LIVELLO  
INTERNAZIONALE (focus su  
alcune economie africane)**  
3 novembre  
17,00-19,00

La creazione del Valore trova difficoltà e chances aggiuntive quando il lavoro si svolge all'estero o con l'estero. Vi sono Paesi che stanno emergendo in modo forte e coi quali attivare uno stile di contatto per partnership sia transitorie che strategiche.

Un versante promettente ma ancora quasi sconosciuto è quello di alcuni Paesi africani: in questo caso, una filosofia Agile è possibile e fruttuosa, e per questo ci si confronterà con una realtà impegnata in tale ambito.

Mario Molteni, docente di Corporate Strategy Università Cattolica del Sacro Cuore e CEO di E4Impact Foundation (Milano);  
Frank Cinque, Managing Director di E4Impact Foundation.

**Discussant:**  
Maria De Renzis, Executive LNG & Pipeline Director, Baker Hughes;  
Laura Montagna, Direttore Innovation Incubator, Gruppo SKF.

**AGILE E WELFARE  
MANAGEMENT: PERCORSI**  
24 novembre  
17,00-19,00

Il manager e i collaboratori vivono non solo i tempi di lavoro in quanto tali, ma anche dimensioni «laterali» che vanno armonizzate, come percorsi di welfare e formazione, fino alle problematiche sanitarie e previdenziali. Con l'aiuto di figure fortemente immerse nelle realtà aziendali, verranno delineate le linee per interventi nuovi e sperimentali, che siano di supporto alle persone e permettano a queste di lavorare in modo più fruttuoso.

Maurizio Bottari, CEO di Ambire;  
Antonella Loreti, Senior Partner di Ambire

Roberta Occorso, Global HR & Organisation Devpt. Director – Aviation, Babcock Internat. Group PLC.

**Discussant:**  
Margherita Barbarino, Senior Manager di Engineering, Area Commerciale.  
Maria Simona Barone, Responsabile Marketing in aziende settore Food.



## INFORMAZIONI E ISCRIZIONI

Per partecipare ai webinar è necessario registrarsi non oltre i 2 gg precedenti ciascun incontro compilando il form al seguente indirizzo ([clicca qui](#)).

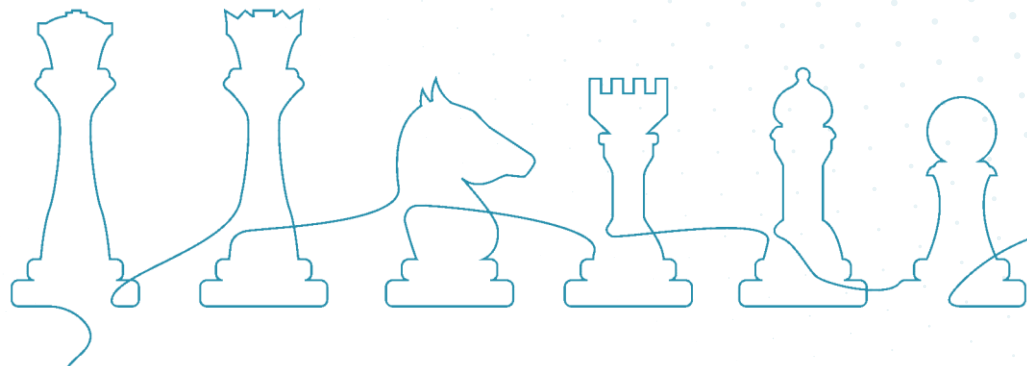
UN'INIZIATIVA DI





# LA SCACCHIERA DEL VALORE

AGILE, TEMPORARY  
E WELFARE MANAGEMENT





realizzato nell'ambito del progetto di



---

**INDIRIZZO**

Via Ravenna, 14 - 00161  
Roma - Tel. 06 440701

**CONTATTI**

Contact Center:  
06 44070700

**MAIL**

[federmanager@federmanager.it](mailto:federmanager@federmanager.it)

**SITOWEB**

[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)

