



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**SMART WORKING NELLE AZIENDE DI CREDITO:
UN’ANALISI EMPIRICA**

**REMOTE WORKING IN CREDIT COMPANIES: AN
EMPRICAL ANALYSIS**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Vittoria Falaschetti

Anno Accademico 2020 – 2021

A chi mi vuole bene.

INDICE

INTRODUZIONE	1	
CAPITOLO 1 - NUOVE TECNOLOGIE E CAMBIAMENTI		
ORGANIZZATIVI.....	5	
1.1.Le nuove tecnologie digitali	5	
1.1.1. Tecnologie alla base della Quarta Rivoluzione Industriale	8	
1.1.2. La tecnologia come driver del cambiamento	13	
1.2. Impatto delle tecnologie nelle aaziende di credito	17	
CAPITOLO 2 - LO SMART WORKING		26
2.1.Cosa si intende per smart working	26	
2.1.1. Definizione e caratteristiche del lavoro agile	28	
2.1.2. Il quadro normativo di riferimento.....	30	
2.1.3 Il lavoro agile emergenziale.....	34	
2.1.4. Differenze e analogie con il telelavoro.....	35	
2.2.Modello dei quattro pilastri dello smart working	39	
2.2.1 Tecnologie	40	
2.2.2. Competenze digitali	44	

2.2.3. Organizzazione degli spazi di lavoro.....	45
2.2.4. Ruolo della leadership per il cambiamento della cultura aziendale	48
CAPITOLO 3: VANTAGGI E SVANTAGGI DEL LAVORO AGILE ...	51
3.1 Il punto di vista del lavoratore	51
3.2. Il punto di vista dell'azienda	56
3.3. Impatto sull'ambiente	58
CAPITOLO 4 - IL CASO DI STUDIO: LA BANCA DEL CREDITO COOPERATIVO DI RECANATI E COLMURANO.....	60
4.1. Origini evoluzioni delle Banche del Credito Cooperativo	61
4.2 Metodologia ed obiettivo della ricerca	64
4.3 Risultati dell'intervista	66
CONCLUSIONI.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	83
RINGRAZIAMENTI	94

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi nasce dalla volontà di analizzare un fenomeno particolarmente rilevante nel contesto attuale, soprattutto a seguito della crisi pandemica degli ultimi anni, quello dello *smart working*.

Questo tema è stato scelto per due motivazioni principali: da un lato la crescente importanza rivolta alle innovazioni digitali, dall'altro la significativa attenzione riscontrata nei confronti del fenomeno in oggetto a causa del difficile periodo pandemico che le aziende sono state chiamate ad affrontare.

In particolar modo rivolgeremo una maggiore attenzione al contesto bancario. Infatti, il *focus* di questa tesi sarà proprio quello di analizzare quali cambiamenti sono intervenuti nell'organizzazione della Banca del Credito Cooperativo di Recanati e Colmurano a seguito dell'adozione dello *smart working*.

Suddivideremo il lavoro in quattro capitoli e nel primo di essi verrà illustrato il fenomeno della *digital transformation* fornendo poi una analisi delle nuove tecnologie digitali alla base della Quarta Rivoluzione Industriale. Infine, verrà analizzato il ruolo delle tecnologie come *driver* del cambiamento organizzativo, in particolare all'interno del settore bancario.

Il secondo capitolo è dedicato all'analisi dello smart working. In apertura dello stesso verrà fornita una definizione del fenomeno, a seguire verrà illustrata la relativa disciplina normativa successivamente confrontata con quella del telelavoro.

La seconda parte del capitolo si concentrerà invece sul funzionamento dello smart working, analizzando i pilastri che ne costituiscono le fondamenta.

Successivamente, nel terzo capitolo, verranno analizzati i benefici e le possibili criticità che l'adozione dello smart working può generare all'interno delle organizzazioni. La trattazione degli stessi verrà suddivisa in tre categorie differenti, in base al punto di vista del lavoratore, dell'azienda e dell'ambiente.

Infine, il quarto ed ultimo capitolo contiene un'analisi svolta direttamente sul campo.

Grazie alla gentile collaborazione della Banca del Credito Cooperativo di Recanati e Colmurano e in particolare grazie al suo Vicedirettore e Responsabile dell'Area Commerciale, il Dott. Celani Davide, ho avuto la possibilità di analizzare da vicino i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione a seguito dell'adozione dello *smart working*.

Il capitolo si apre con una panoramica circa la storia e l'evoluzione degli istituti del Credito Cooperativo e i principi su cui si basa il loro operato sul territorio nazionale.

Nella seconda parte del capitolo verrà infine presentata la metodologia di analisi, gli obiettivi e i risultati ottenuti dalla ricerca.

CAPITOLO 1

NUOVE TECNOLOGIE E CAMBIAMENTI

ORGANIZZATIVI

1.1. LE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI

Con il termine *digital transformation* intendiamo il processo di digitalizzazione di macchinari, attività produttive, operazioni e compiti svolti precedentemente in modo analogico (Iansiti et al., 2014).

Quello della digital transformation è un tema di grande attualità che interessa ed appassiona oggi un gran numero di studiosi, ne è prova la notevole quantità di manuali ed articoli che trattano la materia. Tale importanza è attribuibile al fatto che la tecnologia coinvolge ogni aspetto della nostra vita, infatti, qualsiasi operazione può essere svolta con l'ausilio di supporti digitali.

Secondo il Censis, sono 46 milioni gli italiani che possiedono una connessione ad Internet ed il 91,5% di essi la sfrutta per mantenere contatti con parenti ed amici, il 75,9% per effettuare pagamenti online e la percentuale

raggiunge l'86,9% quando si tratta di attività legate al proprio lavoro (Censis, 2021).

Potremmo erroneamente dare per scontato che queste statistiche siano riferite a quella parte di popolazione identificabile come *digital natives*, ossia le generazioni più giovani, nate in un mondo già digitale e per questo in grado di utilizzare la tecnologia in maniera intuitiva e senza alcuno sforzo. In realtà possiamo includervi anche i cosiddetti *digital immigrants*, individui nati e cresciuti in un mondo analogico e che in età adulta hanno dovuto imparare e adattarsi alla dirompente tecnologia che li ha investiti negli ultimi decenni (Prensky, 2001).

A tal proposito pensiamo che il 46,9% dei nuclei familiari composti esclusivamente da over 65 possiede gli strumenti tecnologici necessari alla fruizione di contenuti online (Censis, 2021).

Possiamo quindi affermare che la tecnologia non solo ci circonda ma pervade ogni aspetto della nostra vita e sta modificando il nostro modo lavorare e relazionarci con gli altri. Essa, invadendo i nuclei familiari riversa la propria pressione anche all'interno delle realtà aziendali, grandi o piccole che siano. La sfida per quest'ultime è proprio quella di interpretare i cambiamenti in atto nelle abitudini e nelle aspettative degli individui (che siano clienti finali, partner di

filiera o collaboratori esterni) e sulla loro base, modificare la propria organizzazione oltre che modificare ed innovare il costantemente il proprio *business model* in modo da rimanere competitivi sul mercato. In questo contesto possiamo adottare il concetto di *Quarta Rivoluzione Industriale* (4IR), termine coniato dal fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum, Klaus Schwab. In un articolo del 2016, l'autore afferma che con la quarta rivoluzione industriale si avrà la possibilità di innalzare i livelli globali di reddito e migliorare la qualità della vita di tutta la popolazione mondiale. Egli evidenzia però, anche i possibili aspetti negativi della nuova rivoluzione, sottolineando il rischio di diseguaglianze nel mondo del lavoro, date dal binomio alte competenze/alto stipendio e basse competenze/basso stipendio (Schwab, 2016).

Attualmente non esiste una definizione univoca di Quarta Rivoluzione Industriale, ma possiamo affermare che essa si riferisce alla crescente automazione ed interconnessione di macchine e strumenti digitali che sta invadendo la quotidianità di individui e realtà aziendali in maniera decisamente rapida se confrontata con le tre rivoluzioni avvenute in passato.

Tale velocità di diffusione può essere ricondotta alla convergenza di tre fattori chiave che hanno assunto il ruolo di acceleratori della digital transformation negli ultimi anni: la presenza di dispositivi tecnologici a prezzi

accessibili per la maggior parte della popolazione, la disponibilità di infrastrutture di rete migliori e la disponibilità di applicazioni digitali che favoriscono un'esperienza più viva dell'individuo/lavoratore/consumatore (Anitec – Assinform, 2018).

Per comprendere al meglio perché le tecnologie digitali stanno modificando il modo di fare impresa, pensiamo alle proprietà fondamentali che le consentono di guidare il processo di trasformazione digitale (Iansiti et al., 2014). In particolare un segnale digitale una volta generato può essere replicato, re-inoltrato e riprodotto per un numero infinito di volte in luoghi fisicamente distanti tra loro, in modo perfetto e senza alcun errore. Inoltre, dopo che l'investimento in infrastrutture tecnologiche è stato sostenuto, l'input digitale può essere trasmesso a costi marginali pari a zero, o quasi (Iansiti et al., 2014). Queste proprietà facilitano il collegamento tra azienda e nuove comunità generando nuove opportunità.

1.1.1. Tecnologie alla base della Quarta Rivoluzione Industriale

A questo punto della trattazione è opportuno illustrare brevemente quali sono i principali *digital enabler* alla base della quarta rivoluzione industriale, ossia le

tecnologie in grado di abilitare la trasformazione digitale (Anitec – Assinform, 2021):

Internet of Things (IoT)

Espressione che descrive la possibilità di avvalersi di dispositivi *smart*, dotati di sensori connessi ad Internet e in grado di trasmettere e ricevere informazioni con l'ambiente circostante.

Questi dispositivi possono essere applicati al mondo *consumer*, se incorporati negli elettrodomestici intelligenti, negli accessori per il fitness o nelle automobili smart consentendo ad esempio al possessore di ottenere informazioni sul funzionamento dell'oggetto o sulla sua localizzazione. (Tumino, 2019).

Ma i dispositivi smart trovano applicazione soprattutto nel mondo delle aziende, essendo in grado di fornire un prezioso contributo in tema di innovazione. In particolare, possono essere impiegate nel monitoraggio dei processi produttivi, della sicurezza dei lavoratori e nella segnalazione di guasti o avvisi sulla necessità di manutenzione, in questo caso ci riferiamo all'*Industrial Internet of Things (IIoT)* (Goundar, 2021).

Data analytics

Consiste nell'analisi e nell'utilizzo delle informazioni celate nei dati aziendali per supportare decisioni importanti con rapidità, questi strumenti risultano importantissimi se pensiamo alla grande quantità di dati che provengono da fonti molto varie e possono quindi essere strutturati o non strutturati. Alcuni dati sono addirittura disponibili in tempo reale e la sfida per le aziende al giorno d'oggi non consiste unicamente nel raccogliarli ma anche nel riuscire ad analizzarli in *real time* per prendere decisioni tempestive (Piva, 2019).

Grazie agli strumenti di data analytics le aziende hanno la possibilità di utilizzare le informazioni generate a supporto della strategia aziendale, per individuare nuovi mercati di sbocco, ridurre i costi, incrementare le vendite ma anche offrire una migliore esperienza ai clienti migliorandone l'*engagement* ed ampliando l'offerta a sua disposizione (Vercellis, 2019).

Intelligenza artificiale (AI)

Non esiste una definizione universale di Intelligenza artificiale, ma in linea generale possiamo identificarla come quella ramificazione dell'informatica che cerca di applicare ai dispositivi informatici le caratteristiche e abilità considerate tipicamente umane. Non ci riferiamo quindi solo alla possibilità di avere a

disposizione degli apparecchi dotati di un grande potenza di calcolo o memoria. Piuttosto ci riferiamo a quei dispositivi, che ottengono informazioni anche dai big data cui abbiamo fatto riferimento precedentemente, in di elaborare previsioni e risolvere problemi. Applicare i sistemi di intelligenza artificiale in azienda, può apportarle numerosi benefici che vanno dalla riduzione dei costi al miglioramento dell'efficienza, ad esempio liberando il lavoro umano dallo svolgimento di tutte quelle attività ripetitive nel tempo, come la prenotazione di appuntamenti, rispondere alle domande più ricorrenti da parte della clientela e più in generale la maggior parte delle attività di *front-office* (Di Guida, 2020).

Cloud computing

Paradigma che si basa sulla possibilità di accedere alle risorse informatiche e ai dati conservati su un dispositivo “remoto” diverso da quello attualmente in utilizzo e per questo motivo accessibile ovunque agli utenti tramite l'uso di Internet. I servizi Cloud permettono di ridurre i costi di IT, di velocizzare e rendere più elastici i processi aziendali (Vennam, 2020).

Dispositivi wearable

Come suggerisce la traduzione del termine, si tratta di dispositivi intelligenti “indossabili” dagli utenti, possono essere indumenti (t-shirt, scarpe) o accessori (orologi, auricolari) ed hanno la capacità di trasmettere informazioni ai dispositivi cui sono connessi.

Questi dispositivi trovano applicazione in ambito ludico, medico e sportivo oltre che in azienda nel campo della sicurezza fisica e del benessere dei lavoratori. Il loro utilizzo nelle realtà aziendali è in costante aumento, in alcuni casi essi vengono sfruttati per permettere un miglior coordinamento dei dipendenti nell’ambito della gestione del magazzino attraverso sensori che permettono di localizzare il prodotto con precisione e velocità. In altri casi vengono impiegati per permettere una autenticazione dei dipendenti senza il ricorso alle password (Iusive Team, 2021).

In altri casi ancora vengono utilizzati sensori in grado di limitare gli incidenti sul posto di lavoro e quindi migliorare la sicurezza dei lavoratori¹ (Conzonato, 2021).

1.1.2. La tecnologia come driver del cambiamento

In questo contesto, è necessario che le aziende siano consapevoli del fatto che il termine *digital transformation* non deve indicare il processo tramite cui le aziende evolvono in una versione più tecnologica di loro stesse, ma deve tradursi in un processo dalla portata più ampia, in cui le aziende utilizzano la tecnologia come driver del cambiamento per migliorare il processo produttivo e la struttura stessa dell'organizzazione e riuscire in questo modo, ad avvicinarsi ai nuovi bisogni dei consumatori, offrendo loro un prodotto/ servizio migliore e allo stesso tempo combattere la sempre crescente competizione globale (Venier, 2017).

Per comprendere meglio quest'ultimo concetto possiamo utilizzare una matrice in grado di identificare quattro livelli di *Digital Mastery*. Gli autori della matrice identificano il Digital Master come l'organizzazione che, meglio delle sue concorrenti, riesce a sfruttare la tecnologia per ottenere entrate e profitti maggiori (Westerman et al., 2014).

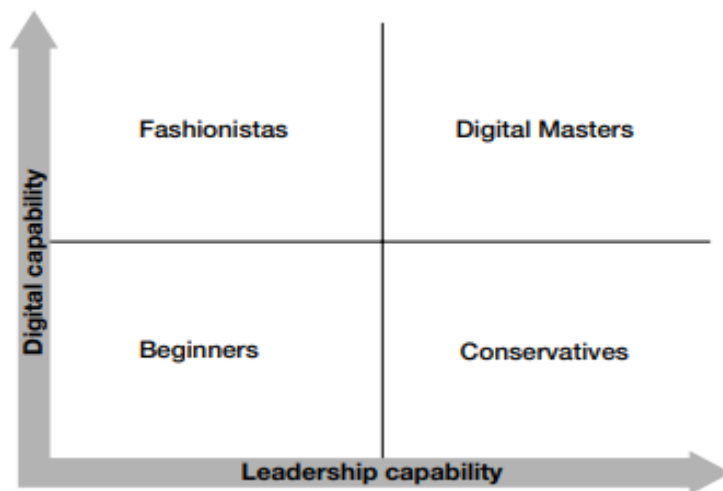
Essa primeggia in due dimensioni critiche:

¹ Un esempio *made in Italy* è rappresentato dal dispositivo sviluppato e brevettato dall'azienda Elettric80 in grado di prevedere e comunicare agli operatori presenti nelle vicinanze il pericolo di collisione dei veicoli automatici in utilizzo (Conzonato, 2021)

- Le *digital capabilities*, ossia in cosa investe l'organizzazione. Secondo gli autori, investire in tecnologie è importante quando lo scopo finale di quest'ultime è avvicinare il cliente, potenziare i propri dipendenti e trasformare i processi interni. Al contrario è da evitare la visione di corto respiro secondo cui tali investimenti servono a mandare un segnale di superiorità a clienti e competitors.
- Le *leadership capabilities*, ossia il come vengono inserite ed utilizzate tali tecnologie in azienda. In questo senso gli autori affermano che la strada migliore è quella di un approccio *top-down* al cambiamento. Infatti, le aziende che hanno pianificato la visione di lungo periodo, incoraggiato i dipendenti correggendo i comportamenti contrari alla visione e sostenuto il cambiamento dal vertice, sono quelle che hanno ottenuto i migliori vantaggi.

Incrociando queste due variabili in una matrice, otteniamo quattro diverse categorie, utili per identificare quattro diversi approcci alla trasformazione digitale.

Figura 1: Matrice Digital Mastery



Fonte 1: Westerman et al., 2014

Beginners: possiedono solamente capacità di base, alcune di queste organizzazioni tendono ad avere un approccio più rilassato per verificare l'evoluzione della trasformazione digitale nel tempo e cercare acquisire maggiore dimestichezza e sicurezza, altre ritengono che la digital transformation sia utile

solo per le altre aziende, altre invece, sono convinte che i miglioramenti avverranno naturalmente, senza sforzi.

Fashionistas: in questo quadrante vi rientrano tutte le aziende che seguono attentamente l'evoluzione della tecnologia adottando tutte le nuove soluzioni disponibili sul mercato, ma a fronte di questa reattività manca una leadership in grado di gestire il cambiamento. Come risultato ottengono uno spreco delle risorse investite in tecnologia.

Conservatives: occupano una posizione diametralmente opposta alla categoria precedente, queste aziende infatti, sono dotate di una forte leadership ma al tempo stesso ponderano l'adozione di nuove tecnologie molto attentamente poiché ognuna di esse deve essere perfettamente coordinata ed integrata. Queste organizzazioni dovrebbero fare attenzione al rischio di rigidità, evitando di focalizzare tutti gli sforzi al mero controllo e al rispetto delle regole imposte.

Digital Masters: sono le aziende realmente improntate alla trasformazione digitale, ne comprendono pienamente l'importanza strategica.

A conclusione del presente paragrafo sottolineiamo che gli sforzi delle aziende dovrebbero essere orientati al raggiungimento del quadrante in alto a destra per diventare aziende digitalmente trasformate; consapevoli del fatto che la

trasformazione digitale e la trasformazione organizzativa non costituiscono due mondi separati.

Per raggiungere questi obiettivi, le aziende dovrebbero mantenere una visione di apertura al cambiamento organizzativo e dotarsi di un capitale umano in grado di utilizzare le nuove tecnologie digitali per promuovere e gestire il cambiamento. Ovviamente è altresì necessario investire costantemente in istruzione e formazione del personale in modo da non rivolgersi alla tecnologia solo per ottenere una riduzione dei costi, bensì per riuscire ad attivare nuove modalità di creazione del valore.

1.2. IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI NELLE AZIENDE DI CREDITO

A livello nazionale ed internazionale, le realtà aziendali si stanno adeguando alla crescente digitalizzazione che le ha investite, anche se in alcuni casi la risposta è stata meno reattiva che in altri. In generale una maggiore proattività è visibile per le aziende di grandi dimensioni, restano indietro le PMI di cui il tessuto italiano è prevalentemente composto.

Il settore della distribuzione è quello che ha registrato una spesa minore in beni e servizi digitali per l'anno 2020, al contrario una spesa maggiore è stata

sostenuta nel settore delle telecomunicazioni, in ambito sanitario ed in misura ancor più evidente nel settore assicurativo e bancario (Anitec – Assinform, 2021). Se ci soffermiamo all'analisi del settore bancario, è possibile osservare come gli investimenti in strumenti digitali siano accompagnati da evidenti processi di cambiamento organizzativo, le cui cause scatenanti sono riconducibili a due fattori principali: il crollo dei tassi d'interesse (e conseguente crollo della redditività) ed una maggiore pressione competitiva tra banche tradizionali e forme emergenti quali lo *shadow banking* e le *fintech* (Costa, 2020).

Secondo quanto riportato dalla CONSOB, lo *shadow banking* (o servizio bancario ombra) si riferisce all'offerta di servizi tipicamente bancari ma erogati da soggetti posti al di fuori della relativa regolamentazione. Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, quando parliamo di *fintech*, ci riferiamo a tutti quegli attori non tradizionali (start-up, big-tech, automotive e retail) che offrono servizi di pagamenti e di credito, valute virtuali e servizi di consulenza, tramite l'utilizzo di tutte quelle innovazioni finanziarie supportate dalle nuove innovazioni tecnologiche².

In questo contesto complesso e in rapida evoluzione le banche tradizionali, costrette a confrontarsi con nuovi soggetti, hanno dovuto ideare nuove modalità

per sopravvivere alla crescente competizione. In alcuni casi la risposta è stata quella della ricerca della redditività a tutti i costi, aumentando la produttività del lavoro e diminuendo il numero di sportelli sul territorio (Costa, 2020).

Si è stimato che negli ultimi 10 anni le banche italiane hanno ridotto del 37% il numero degli sportelli, pari a circa 11.500 unità, con conseguente calo del numero degli impiegati del 26%, pari a circa 112.000 dipendenti (Graziani, 2019).

In altri casi la risposta è stata più innovativa, utilizzando la tecnologia per offrire nuovi e migliori servizi ai clienti; il digitale viene utilizzato in questo caso come fattore abilitante di nuove strategie e non come mero strumento di taglio dei costi (Costa, 2020).

Questa visione innovativa richiede la progettazione di nuovi modelli di business e un ripensamento del ruolo del cliente, il quale, attraverso l'*home banking* e il *mobile banking*, si attiva in prima persona per ottenere il servizio quando e dove vuole. Ciò che differenzia l'*home banking* dal *mobile banking* è che nel primo caso, le attività sono svolte ricorrendo all'ausilio di un pc fisso o portatile, mentre nel secondo caso, il supporto utilizzato è lo smartphone

² Osservatorio Politecnico di Milano – Il Blog https://blog.osservatori.net/it_it/fintech-significato

personale, un dato interessante riguarda l'utilizzo sempre più diffuso di questi strumenti anche da parte della popolazione più avanti negli anni (Serafini,2020).

Tuttavia, a fronte di questi dati, è difficile immaginare le banche del futuro completamente prive di sportelli fisici. Secondo alcuni dati, infatti, il 70% dei clienti intervistati dalla società di consulenza Think Digital ritiene che difficilmente la propria banca potrebbe sopravvivere senza sportelli, contro il solo 2% di essi che sostiene che lo sportello bancario non sia una necessità (Graziani su Think Digital, 2020).

Il percorso più opportuno da intraprendere appare quello della *multicanalità*, affiancando i servizi digitali offerti online, caratterizzati da rapidità e possibilità di usufruirne in qualunque spazio fisico, ai servizi tradizionali offerti all'interno delle filiali, caratterizzati da un approccio con personale specializzato in grado di accrescere la fiducia tra le parti, confermando così suddetto canale come luogo destinato alle consulenze per tutte quelle operazioni più complesse per le parti (ABI, 2020).

Quando parliamo di consulenza dobbiamo quindi sottolineare quanto sia importante la presenza del fattore umano; sia per la sopracitata fiducia che si può facilmente instaurare con il cliente; sia per l'irrinunciabile valore delle competenze umane.

Sottolineare questi concetti è utile per comprendere l'inversione di marcia nei confronti dei *Robot Advisor* che possiamo definire come piattaforme digitali che offrono consulenze in materia di investimento, in modo totalmente automatizzato ed in grado di indirizzare il singolo cliente verso la soluzione di investimento migliore coerentemente al suo profilo di rischio. Questa tecnologia sembrava aver definitivamente compromesso l'importanza del capitale umano in ambito di consulenza, in realtà è stato osservato come la presenza del fattore umano sia indispensabile per supportare e sostenere l'investitore anche dal punto di vista emozionale dell'investimento (Grassi, 2019).

Un ulteriore effetto che la tecnologia ha avuto nel contesto bancario è il cosiddetto processo di *Digital Onboarding*, questa formula identifica una nuova modalità di acquisizione dei clienti svolta in modo del tutto digitale, in grado di migliorare la propria posizione nei confronti della clientela e supportare la propria strategia di sviluppo nel mercato (Intesa, 2019).

Secondo una analisi svolta su un campione di banche, contenuta nell'ottavo rapporto annuale ABI Lab intitolato "*Retail Banking e Multicanalità Digitale*" relativo all'anno 2019, più della metà di esse (56%) offre il servizio di onboarding digitale, il 17% prevede di introdurlo entro fine anno e il 22% di esse promette di farlo entro 3 anni.

Il processo di digital onboarding permette agli utilizzatori finali di sottoscrivere contratti e documenti “da remoto” e questo è particolarmente utile per quegli utenti momentaneamente impossibilitati negli spostamenti o addirittura chi per varie motivazioni si trova all'estero (ABI, 2019).

Ancora una volta possiamo evidenziare come il cliente ed il suo grado di soddisfazione siano al centro di tutte queste innovazioni.

A questo punto della trattazione dobbiamo evidenziare un fattore di estrema importanza per il cliente ed il suo grado di fiducia nel proprio istituto bancario e cioè la sicurezza dei dati. Ci riferiamo al tema della *cybersecurity*, e all'attenzione che essa richiede per tutte le aziende che trattano dati sensibili dei propri clienti e quindi in particolar modo alle aziende di credito (Antonielli, 2020).

A livello Europeo facciamo riferimento al regolamento denominato *General Data Protection Regulation* “GDPR 2016/679”³ che ha come obiettivo la protezione dei dati raccolti e impone alle organizzazioni di prevedere tutte le misure necessarie per garantire un adeguato livello di sicurezza degli stessi, tutto ciò con il fine ultimo di garantire i diritti e le libertà fondamentali degli individui.

³ Reg. (UE), 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati che abroga la direttiva 95/46 CE.

Secondo i dati raccolti nel Rapporto CLUSIT sulla sicurezza ICT in Italia, nell'anno 2020 si sono verificati circa 1.871 attacchi cyber di dominio pubblico⁴, con un aumento percentuale del +12% rispetto il solo anno precedente e con gravi conseguenze per le organizzazioni, partner e clienti che le hanno subite. Il rapporto evidenzia inoltre, quali sono i settori più colpiti da tali attacchi e al primo posto tra tutti spicca il settore del finance/insurance che insieme al settore dei servizi sono obiettivo di più della metà degli attacchi (54%).

Oltre agli attacchi che gli istituti di credito subiscono direttamente, vi sono altre minacce che li colpiscono indirettamente, agendo ai danni dei clienti. Particolarmente rilevante è il fenomeno del *social engineering*, una tecnica che non si basa esclusivamente sulle abilità informatiche di chi compie gli attacchi, ma fa leva sull'ingenuità delle persone, il senso di colpa e le loro insicurezze. In questa categoria troviamo le diffusissime e-mail di *phishing*, che spingono i clienti ad elargire i propri dati sensibili con la convinzione che sia il proprio istituto di credito a richiederli (Dragoni, 2019).

⁴ Non tutti gli attacchi informatici vengono immediatamente resi noti al pubblico per evitare danni di immagine, alcuni diventano di dominio pubblico dopo molti anni.

Troviamo inoltre, attività di *ransomware*, cioè tipologie particolari di *malware* in grado di bloccare il sistema impedendo all'utente di utilizzarlo finché non viene pagato una sorta di riscatto per la sua rimozione, e gli attacchi *Dos/DDos* (*Denial of Service*) che mirano a saturare le risorse messe a disposizione generando una miriade di false richieste d'accesso al sito, in questo modo gli utenti si trovano impossibilitati ad accedervi. È essenziale che le banche, così come tutte le organizzazioni in generale prestino attenzione alla minaccia del *cybercrime*, in quanto fonte di danni monetari e di immagine con conseguente perdita della fiducia da parte dei propri clienti. Per proteggersi da tali minacce sono sempre maggiori gli investimenti in figure professionali specializzate nella sicurezza online, come ad esempio la figura del *Chief Information Security Officer* (CISO) (Antonielli, 2020).

A conclusione del presente capitolo, possiamo quindi affermare che l'avvento delle tecnologie digitali ha indotto una rivoluzione in tutti gli ambiti dell'economia ed in particolar modo ha costretto l'ambiente bancario ad una modernizzazione dei servizi offerti in modo da essere presente e raggiungibile da tutti i propri clienti. Gli individui, oggi, devono necessariamente districarsi tra svariati impegni, dettati da ritmi sempre più frenetici: dunque la possibilità di effettuare le operazioni direttamente dal proprio smartphone, senza la necessità di

recarsi fisicamente in una filiale ed evitando inutili code ed attese, è sicuramente una opportunità irrinunciabile.

Al centro delle innovazioni viene quindi inserito il cliente ed i suoi bisogni, è lui a scegliere quando e dove ottenere i servizi di cui necessita e la banca deve essere attenta a mantenere un altro grado di soddisfazione dello stesso, ricorrendo anche a tutti gli strumenti necessari alla protezione dei suoi dati per non incorrere nei sempre più frequenti attacchi di *cybercrime*.

CAPITOLO 2

LO SMART WORKING

2.1. COSA SI INTENDE PER SMART WOKRING

Quando parliamo di Smart Working⁵ ci riferiamo ad una nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, che si basa su una maggiore flessibilità di luogo, orario e strumenti utilizzati.

Nella sua forma estrema diventano irrilevanti convenzioni come luogo e orario di lavoro, aumentando così il livello di responsabilizzazione dell'individuo che potrà scegliere di lavorare dove, quando e come vuole. Il lavoro *smart* è volto all'ottimizzazione dell'attività lavorativa e dei risultati ottenuti (Boorsma et al., 2011).

Questo nuovo modello organizzativo nasce dalla necessità di garantire al lavoratore un migliore bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, oltre che aumentarne la produttività⁶.

⁵ All'interno della normativa che lo regola, il legislatore si avvale della formulazione in italiano "Lavoro Agile", ma nell'uso comune risulta maggiormente diffusa la formulazione in inglese "Smart Working". Da qui in poi si utilizzeranno i due termini come sinonimi.

⁶ Come stabilito nella Legge 81/2017 che lo regola.

Negli ultimi anni, tale modalità di organizzazione del lavoro è stata di fondamentale aiuto a molte realtà aziendali che hanno potuto garantire continuità al proprio business nonostante la situazione di emergenza sanitaria in atto.

La pandemia da Covid-19 è stata la spinta necessaria alla maggior parte delle aziende per intraprendere questo viaggio nel lavoro agile costringendo i datori di lavoro ad adottare tutte le possibili misure di prevenzione dai contagi. In questo caso è stato di grande aiuto la normativa sul lavoro agile emergenziale che ha previsto alcune semplificazioni rispetto alla normativa ordinaria. Secondo i dati raccolti nell'anno 2020, dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, durante la fase più acuta dell'emergenza sanitaria hanno lavorato da remoto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane e il 58% delle PMI, coinvolgendo circa 6,58 milioni di lavoratori agili, un numero circa dieci volte maggiore rispetto ai 570.000 lavoratori agili dell'anno precedente (Caronia, 2020).

Numerosi sono i benefici che l'adozione del lavoro agile può apportare alle aziende, come numerosi sono, d'altro canto, i limiti da tenere in considerazione. Nei prossimi paragrafi verranno analizzate le caratteristiche del lavoro agile, il quadro normativo di riferimento e infine, le differenze e le analogie del lavoro agile con il telelavoro, una forma organizzativa già presente nel nostro

ordinamento giuridico ma scarsamente utilizzata. Nel capitolo successivo verranno analizzati i limiti del lavoro agile.

2.1.1. Definizione e caratteristiche del lavoro agile

Non è semplice giungere ad una definizione univoca di lavoro agile, molto spesso infatti, si tende ad associarlo al mero lavoro svolto a distanza o all'adozione di nuovi strumenti tecnologici in azienda.

Riportiamo di seguito alcune definizioni presenti in letteratura così da evidenziarne gli elementi caratterizzanti:

“Il lavoro agile è la possibilità di svolgere una parte della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici e una articolazione flessibile dell'orario di lavoro. Esso non costituisce una nuova forma di lavoro ma una nuova modalità di svolgimento del lavoro subordinato” (Ambra, 2018).

“Lo smart working, o lavoro agile, è 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” (Crespi, 2019).

“Un approccio all’organizzazione del lavoro che concilia efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi, attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, possibile tramite l’ottimizzazione degli strumenti e dell’ambiente di lavoro” (CIPID in Torre, 2008).

Dalle definizioni possiamo facilmente comprendere come il tema della flessibilità sia di primaria importanza nell’ambito della disciplina. Secondo uno studio effettuato da CISCO sulle aspettative e sui comportamenti dei lavoratori che hanno la possibilità di accedere alle informazioni ovunque, in qualsiasi momento e su qualunque dispositivo, è emerso che (Boorsma et al., 2011):

- Il 60% dei lavoratori pensa non sia necessario recarsi in ufficio per essere produttivi;
- Il 66% dei lavoratori desidera flessibilità nel lavoro;
- Il 66% dei lavoratori accetterebbe un lavoro meno retribuito ma con una maggiore flessibilità, rispetto ad un lavoro maggiormente retribuito ma con poca flessibilità;
- Il 45% dei professionisti IT è impreparati nel rendere la propria forza lavoro più mobile.

Uno dei presupposti alla base della flessibilità è la fiducia e una maggior fiducia può implicare un minor grado di controllo gerarchico. Ciò non significa

che il lavoratore è totalmente autonomo, significa piuttosto che la sua valutazione avverrà sulla base degli obiettivi raggiunti e non sulle azioni messe in atto. Per garantire la buona riuscita di questi presupposti occorre instaurare un approccio basato sulla condivisione degli obiettivi stessi per consentire ai lavoratori di comprenderne l'importanza (Hartog et al., 2015).

2.1.2. Il quadro normativo di riferimento

Dopo un lungo periodo caratterizzato da grande confusione sul termine e vuoti legislativi, è stata promulgata la Legge n. 81/2017⁷ che disciplina il ricorso allo smart working tale strumento.

Essa è suddivisa in due capi, il primo riguardante la tutela del Lavoro Autonomo, il secondo, incentrato sul Lavoro Agile. Per lo scopo di questo elaborato ci concentreremo esclusivamente sul Capo II.

Il legislatore, nell'articolo 18 comma 1, definisce il lavoro agile come una *“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*

⁷ Legge n. 81 del 22 maggio dal titolo “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.

strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa” allo scopo di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempo di vita e di lavoro”.

In questo primo comma il legislatore offre una definizione del concetto e ne definisce le finalità. In particolare, colloca lo smart working all'interno del lavoro subordinato sottolineando che non si tratta di una diversa tipologia contrattuale ma si tratta più propriamente di una nuova modalità di eseguire il lavoro subordinato. Inoltre, definisce le finalità sottese alla norma, ossia migliorare la competitività e al tempo stesso agevolare una migliore *work-life balance* al lavoratore. Il legislatore prosegue definendo il luogo di lavoro “(...) *in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa (...)*”⁸ e chiarendo che pur non essendoci vincoli di orario è necessario attenersi ai limiti dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Infine, nel secondo comma dello stesso articolo, vengono forniti chiarimenti riguardo il tema della sicurezza e del funzionamento degli strumenti necessari allo svolgimento delle attività lavorative, che sono a carico del datore di lavoro

Nell'articolo n. 19 comma 1 è stabilito che “*l'accordo (...) è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova (...)*” e deve

delineare quali attività il lavoratore è tenuto a svolgere fuori dai locali aziendali, quali sono gli strumenti tecnologici utilizzati oltre che prevedere le misure volte a garantire la disconnessione da tali dispositivi e garantire il riposo del lavoratore.

Nel secondo comma il legislatore, stabilisce che l'accordo può essere sottoscritto a tempo determinato o indeterminato⁹.

Per quanto riguarda il tema del trattamento economico, l'articolo 20 comma 1 definisce che *“il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato (...) nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda”* in attuazione di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale. Mentre nel secondo comma il legislatore prevede la possibilità per il lavoratore agile di vedersi riconosciuto il diritto all'apprendimento permanente e alla certificazione periodica dello stesso.

Nell' articolo 21, riguardante il potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro, il legislatore rimanda alla Legge n.300/1970¹⁰ (cd. Statuto dei Lavoratori)

⁸ Legge n.81 del 22 maggio 2017 art.18 comma 1.

⁹ In tal caso è necessario un preavviso di almeno 30 giorni per esercitare il diritto di recesso, tale periodo è esteso a 90 giorni in caso di lavoratori con disabilità (come previsto dalla legge del 12 marzo 1999 n.61 art. 1)

¹⁰ Legge del 20 maggio 1970 n. 300, “Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento”

per disciplinare il controllo di quella parte di attività svolte al di fuori dei locali aziendali.

Successivamente, l'articolo 22 definisce che il datore di lavoro, nella logica di garantire la sicurezza ai propri lavoratori, è tenuto a fornire “(...) *un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro*” tutto ciò con cadenza annuale e con la cooperazione del lavoratore stesso. Infine, l'articolo 23 prevede l'obbligo dell'assicurazione per gli infortuni e le malattie sul lavoro, stabilendo che il lavoratore ha diritto alla “(...) *tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali (...)*”¹¹ oltre che la tutela “(...) *contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per l'attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali*”¹² ciò è valido quando la scelta del luogo in cui svolgere l'attività lavorativa è dovuta ad esigenze legate all'attività stessa o necessità personali.

¹¹ Legge 81/2017 art 23 comma 2

¹² Legge 81/2017 art 23 comma 3

2.1.3 Il lavoro agile emergenziale

Come abbiamo precedentemente affermato, un numero consistente di organizzazioni ha fatto ricorso al lavoro agile durante il recente periodo di emergenza sanitaria. Ciò è stato favorito da una serie di decreti ministeriali, emanati dal Presidente del Consiglio dei ministri, che ne hanno suggerito la sua adozione. In particolare, ricordiamo il D.P.C.M. dell'11 marzo 2020¹³ all'articolo 1 comma 6 che prevede da parte delle pubbliche amministrazioni: “(...) *lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente (...)*”.

La locuzione “in via ordinaria” sta a significare che fino al termine della situazione epidemiologica, le PA sono tenute ad usufruire tale modalità di svolgimento delle attività, includendovi anche tutte quelle precedentemente escluse, ad eccezione di tutte quelle situazioni particolari in cui la presenza fisica del dipendente nei locali lavorativi sia essenziale per lo svolgimento delle attività.

Proprio per favorire l'adozione del lavoro agile durante il periodo più difficile dell'emergenza sanitaria, ne è stata semplificata la procedura di utilizzo,

¹³ Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 marzo 2020, “Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n.6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale.”

il DPCM del 01 marzo 2020¹⁴ prevede infatti la possibilità di attuarla senza l'obbligo di stipulare un accordo tra le parti, come è invece previsto nella disciplina ordinaria.

Infine, con il decreto legge¹⁵ n.52 del 22 aprile 2021 (cd. Decreto Riaperture) è stato prorogato lo stato di emergenza al 31 luglio 2021, è stata così estesa fino a quella data la possibilità di usufruire della procedura semplificata

2.1.4. Differenze e analogie con il telelavoro

La disciplina del telelavoro è regolamentata in Italia dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 che recepisce l'accordo-quadro Europeo sul Telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/ Ueapme, Ceep e Ces.

Nel primo punto dell'accordo viene definito il telelavoro come *“(...) una forma di organizzazione e/o svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.”*

¹⁴ Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 1° marzo 2020, “Ulteriori disposizioni attuative del decreto legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19” art. 4

¹⁵ Decreto legge del 22 aprile 2021, n. 52 “Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19.

Possiamo già riscontrare una differenza fondamentale rispetto al lavoro agile. Infatti, nel telelavoro si assiste ad un semplice spostamento dell'attività lavorativa dall'interno dei locali aziendali all'esterno, in un luogo ben definito tra le parti, viene quindi in parte a mancare il cardine del lavoro agile, ossia la flessibilità. Inoltre, mentre la disciplina del lavoro agile fa diretto riferimento all'orario di lavoro sottolineando che non vi sono vincoli da rispettare, la disciplina del telelavoro non se ne occupa.

Possiamo però evidenziare anche alcune analogie, in particolare entrambe le discipline non costituiscono una nuova categoria contrattuale ma sono una nuova modalità di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato. Inoltre il fine ultimo delle due normative è quello di modernizzare l'organizzazione (e quindi migliorare la competitività dell'azienda) e garantire al lavoratore un miglior bilanciamento tra vita privata e vita sociale.

Nel punto 3 dell'accordo sul telelavoro, possiamo facilmente individuare un'ulteriore analogia con la disciplina dello smart working, sul tema dei diritti del telelavoratore, infatti, viene chiarito che egli *“(...) fruisce dei medesimi diritti garantiti dalla legislazione e dal contratto collettivo applicato, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa.”*

Per quanto concerne il tema della salute e la sicurezza del lavoratore, in entrambe le normative è il datore di lavoro a doverla garantire seppure con alcune differenze.

Nel telelavoro viene specificato che il datore di lavoro ha accesso ai locali in cui viene svolta la prestazione per verificare la corretta applicazione delle direttive in materia di salute e sicurezza, previo consenso nel caso in cui essa sia svolta presso il domicilio del lavoratore ed è anche prevista la possibilità per il lavoratore di richiedere un'ispezione¹⁶. Invece nel lavoro agile, come abbiamo già osservato, gli obblighi del datore di lavoro si limitano alla consegna annuale di una informativa scritta contenente rischi derivanti da questa particolare modalità di svolgimento delle attività.

Nei successivi punti è possibile analizzare altri obblighi a carico del datore di lavoro, in particolare nel punto 7 viene disposto che il datore di lavoro *“(...) è responsabile della fornitura, dell’installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente (...)”* in questo caso egli deve anche farsi carico della *“(...) compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione.”* Nel punto 9 viene disposto che egli *“(...) garantisce l’adozione*

di misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda.”

Questi aspetti hanno reso il telelavoro uno strumento troppo rigido, caratterizzato da costi elevati a carico del datore di lavoro, tanto da disincentivarne la sua diffusione nelle aziende. A tal proposito pensiamo che secondo un report ISTAT sulla *“situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria covid-19”* nei mesi precedenti la diffusione della crisi sanitaria, gennaio e febbraio 2020, solo l'1,2% del personale aziendale si avvaleva di modalità di lavoro a distanza, mentre già nei mesi di marzo e aprile la quota era salita all'8,8%.

In questo contesto è necessario soffermarsi su una questione di particolare importanza. Infatti, nonostante le evidenti differenze tra le due normative, lo smart working di oggi e telelavoro di ieri hanno assunto lo stesso profilo durante il periodo di emergenza, ossia quello di un lavoro svolto nella propria abitazione, avvalendosi di strumenti tecnologici in grado di accorciare le distanze (Torre, 2020).

¹⁶ Punto 7 “salute e sicurezza” dell'accordo interconfederale sul telelavoro.

In questo senso è venuto a mancare sia il carattere della volontarietà dell'accordo, in quanto il ricorso allo strumento è stato forzato dalla necessità di contenere l'espansione del virus, sia quello della flessibilità spaziale, dato che proprio per effetto delle chiusure il lavoro "agile" è rimasto confinato all'interno delle mura domestiche (Ciccio et al., 2020).

Ovviamente, quella che stiamo vivendo è una situazione particolare in cui le organizzazioni hanno dovuto adattarsi ed affrontare delle problematiche mai vissute in precedenza. Al tempo stesso però, l'emergenza sanitaria ha accelerato il processo di digitalizzazione ed ha spinto molte aziende a ripensare la propria organizzazione in termini *smart*.

2.2. MODELLO DEI QUATTRO PILASTRI DELLO SMART WORKING

A questo punto della trattazione è necessario comprendere quali sono le fondamenta su cui il lavoro agile si basa e cioè di quali variabili dobbiamo occuparci per garantire un'efficace applicazione dello smart working alla nostra organizzazione. Ci riferiamo in questa sede a quattro dimensioni tra loro complementari individuate dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico

di Milano¹⁷: le tecnologie, le competenze digitali, l'organizzazione degli spazi e la cultura aziendale.

2.2.1 Tecnologie

Nel primo capitolo di questo elaborato abbiamo già discusso del fenomeno della *digital transformation*. Questo processo ci aiuta a sottolineare l'importanza che la tecnologia riveste nelle organizzazioni che intendono sviluppare un piano di smart working.

Sono infatti le tecnologie ad abilitare nuovi percorsi di collaborazione e comunicazione tra individui, permettendo uno svolgimento delle attività in modo decisamente più flessibile (Gangai, 2019).

In questo ambito ci riferiamo a tutti gli strumenti di *social collaboration* che consentono ai lavoratori di connettersi e condividere conoscenze ed informazioni. A tal proposito, bisogna tener presente che non tutte le tecnologie sono intercambiabili. Infatti, alcune di esse sono più adatte alla diffusione rapida di informazioni, ad esempio e-mail o strumenti di messaggistica istantanea, in altri casi gli strumenti devono essere più ricchi per consentire ai membri di sviluppare

¹⁷ Osservatorio Politecnico di Milano – Il Blog https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia

un consenso generale attorno al processo decisionale (Montoya – Weiss et al., 2001).

Le tecnologie collaborative possono essere descritte mediante il ricorso a tre dimensioni (Skaržauskienė et. al., 2013):

- *Richness*: cioè la possibilità di trasferire segnali verbali e non in modo tempestivo;
- *Interactivity*: concerne la possibilità di dare e al tempo stesso ricevere rapidamente dei feedback;
- *Social presence*: cioè la possibilità data ai membri del gruppo di lavoro di sentirsi gli uni vicini agli altri pur trovandosi fisicamente distanti.

Tutte queste tecnologie hanno ottenuto, durante il periodo di emergenza, un notevole incremento nel loro utilizzo. Possiamo prendere ad esempio alcuni dati riferiti alla piattaforma per videoconferenze Zoom che nel mese di aprile 2020 è arrivata contare circa trecento milioni di utilizzatori giornalieri, un numero di gran lunga maggiore rispetto ai circa dieci milioni di utenti registrati alla fine del 2019 (Perakovic et al., 2021).

L'utilizzo di strumenti collaborativi però, non è sufficiente a garantire una maggiore produttività quando si lavora lontano proprio ufficio. In questo contesto è essenziale l'adozione di sistemi di *Unified Communication* che permettono

all'utilizzatore di essere pienamente indipendente dal *device* specifico (Rossi, 2020). Questi sistemi consentono un evidente risparmio di tempo al lavoratore che può facilmente effettuare e ricevere chiamate, inviare messaggi, condividere file senza dover cambiare dispositivo.

Tra le tecnologie fondamentali per lo sviluppo di un piano di smart working, secondo l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, non possiamo trascurare le soluzioni che assicurano una totale sicurezza ai lavoratori nello svolgimento delle proprie operazioni. Il tema della sicurezza è stato precedentemente analizzato, si è soprattutto discusso dell'importanza che riveste nei confronti dei clienti. In questo ambito ricordiamo che tra le molteplici soluzioni adottate dalle aziende per garantire la sicurezza dei dati, particolarmente diffuso è il ricorso alle una reti VPN (*virtual private network*). Un ruolo di fondamentale importanza è rivestito dalle cosiddette *mobility*, ossia quelle tecnologie mobili che liberano i lavoratori dal paradigma della "postazione di lavoro fissa".

A fronte del grande vantaggio di garantire maggiore flessibilità, la criticità riscontrata in molte realtà aziendali riguarda l'assegnazione di tali dispositivi ai lavoratori in base al loro inquadramento piuttosto che in base alla loro effettiva necessità (Gangai, 2019).

A tal proposito ricordiamo la nascita di un interessante *trend* caratterizzante gli ambienti di lavoro moderni, che potrebbe rappresentare una buona soluzione al problema, il *Bring your own device* (Longo, 2013). Si tratta della possibilità di utilizzare anche i propri dispositivi personali, come smartphone, tablet e dispositivi wearable, piuttosto che quelli unicamente assegnati dalla propria azienda. Questa iniziativa può apportare numerosi benefici, ma inevitabilmente vi sono delle criticità da considerare.

In particolare, secondo un'analisi condotta dall' IBSG (Internet Business Solutions Group, 2013), il servizio di consulenza globale di CISCO, tra i motivi che spingono i dipendenti ad utilizzare i propri dispositivi personali rientra la maggiore produttività che da essi deriva soprattutto perché ne conoscono meglio le funzionalità.

Infine, sottolineiamo l'importanza delle *workspace technology*, ossia tutte quelle tecnologie che consentono al lavoratore di sfruttare appieno uno spazio lavorativo, migliorando e sostenendo le interazioni tra i membri del team. Ricordiamo ad esempio il ricorso alle lavagne interattive e tutti quegli strumenti che facilitano la comunicazione sincrona e che permettono la condivisione in tempo reale di documenti e la loro modifica durante la proiezione sullo schermo (Malhotra et al., 2005).

2.2.2. Competenze digitali

Nell'economia della conoscenza, le competenze sono una delle risorse più preziose per le organizzazioni, poiché a causa della crescente complessità dei mercati, le abilità trasversali quali *problem solving* e capacità di coordinarsi con gli altri, risultano di fondamentale importanza (Gulati et al., 2020).

Nel contesto di trasformazione digitale che stiamo vivendo, avere a disposizione nuove tecnologie ed utilizzarle in modo statico e ripetitivo, non è sufficiente per garantire uno sviluppo alla propria organizzazione. Gli individui chiamati ad utilizzarle devono essere in possesso delle competenze utili per sfruttare tali tecnologie in modo creativo e proattivo. Ci riferiamo al possesso di competenze non solo tecniche (*hard skills*) ma anche alle competenze comportamentali (*soft skills*) (Venier, 2017).

Per comprendere quanto esse siano rilevanti l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano ha rivolto una intervista ai CIO ed agli IT executive di alcune realtà aziendali da cui sono emerse alcune delle competenze fondamentali che i lavoratori digitali dovrebbero possedere (Gangai, 2018):

- La capacità di ripensare i processi utilizzando i nuovi strumenti digitali a disposizione;

- La capacità di collaborazione all'interno dei team virtuali esercitando all'occorrenza una leadership adeguata;
- La capacità di scegliere lo strumento digitale più efficace rispetto alla situazione che si sta affrontando;
- La capacità di utilizzare gli strumenti digitali in modo consapevole.

Queste competenze possono essere racchiuse nel termine *digital fluency*, termine che indica la capacità della forza lavoro digitale di raggiungere i propri obiettivi con più facilità attraverso lo sfruttamento delle tecnologie digitali. Non ci riferiamo al semplice utilizzo meccanico delle tecnologie, ci riferiamo al suo impegno creativo per raggiungere obiettivi di tipo strategico. Secondo alcune ricerche, nei prossimi anni non distingueremo più le imprese digitalizzate da quelle non digitalizzate, bensì distingueremo le imprese digitali tra quelle *digitally fluent* e quelle che non possiedono una forza lavoro così specializzata (Venier, 2017).

2.2.3. Organizzazione degli spazi di lavoro

Per sostenere i lavoratori in un contesto di grandi cambiamenti organizzativi, è necessario anche un ripensamento circa gli spazi di lavoro in un'ottica di *smart*

office. Questo non si traduce in una diminuzione degli spazi di lavoro ma significa modificarli in base alle diverse esigenze del lavoratore e in alcuni casi anche concepirne di nuovi per soddisfare differenti necessità (Gangai, 2021).

Secondo gli autori Clapperton e Vanhoutte (2014) gli spazi di lavoro *smart* dovrebbero soddisfare la regola delle 4C, ossia concentrazione, collaborazione, contemplazione e comunicazione (Clapperton e Vanhoutte citati in Oliva et al., 2014).

Gli uffici *smart* dovrebbero prevedere innanzitutto degli spazi per la concentrazione, utili per permettere al lavoratore di portare a termine attività individuali che richiedono appunto elevata concentrazione. In queste aree è opportuno rispettare i colleghi con silenzio ed attenzione alla *privacy* delle operazioni svolte. Gli spazi dovranno quindi essere provvisti di cabine isolanti o piccole aree separate dal resto dei collaboratori, che molto spesso sono la causa principale di distrazione.

Fondamentali sono poi gli spazi per la collaborazione, destinati ai lavori di gruppo come presentazioni, conferenze, e *brainstorming*. Queste aree dovrebbero essere dotate di strumenti che abilitano lo scambio di informazioni tra i vari soggetti e al tempo stesso la conformazione del *layout* fisico dovrebbe essere facilmente riconfigurabile in base al tipo di attività che deve essere svolta, ad

esempio ampie scrivanie rimodulabili in base al numero di individui o gruppi che partecipano alla conferenza.

Sono altresì necessari gli spazi per la contemplazione, cioè aree dedicate alle pause del lavoratore, questi spazi sono fondamentali per garantire un distacco mentale al termine delle attività che lo hanno precedentemente impegnato. Le aree destinate al *relax* dovrebbero garantire un certo comfort e una sorta di libertà all'individuo che non deve sentirsi sorvegliato anche durante il proprio riposo, come affermato dagli autori dovrebbe essere assimilabile ad una “*casa all'interno dell'ufficio*”.

Infine, troviamo gli spazi per la comunicazione, cioè luoghi in cui sia possibile effettuare uno scambio di informazioni tra individui in presenza, virtuali o un mix delle due modalità. La necessità di avere a disposizione questa tipologia di area risiede nella possibilità di effettuare un confronto tra i soggetti anche in maniera piuttosto rumorosa, senza disturbare i colleghi. Tali aree dovrebbero quindi prevedere grandi *open spaces* al tempo stesso acusticamente isolati dagli altri.

In questo ambito possiamo far riferimento ad un paradigma emergente che si sta rapidamente espandendo anche in Italia, ovvero quello degli ambienti di *co-working*.

Si tratta di spazi di lavoro condivisi che offrono agli utenti una serie di servizi come la connessione ad Internet, sale riunioni e postazioni di lavoro ben fornite, oltre che numerose opportunità. Tra queste la possibilità di ammortizzare i costi (soprattutto per i lavoratori autonomi alle prime esperienze), la condivisione di idee tra realtà lavorative differenti che aumentano considerevolmente la possibilità di collaborazione e contaminazione tra saperi diversi. Inoltre, questi spazi consentono in molti casi, di combattere il senso di isolamento che molti individui possono provare all'interno delle mura domestiche (Montanari et al.).

Secondo una *survey* effettuata da Italiancoworking¹⁸ questi spazi hanno conosciuto un periodo di grande espansione a partire dall'anno 2016, espansione che non si è fermata neanche nel periodo di emergenza sanitaria. Infatti, a fine gennaio 2021 si contavano circa 779¹⁹ spazi di *co-working*, la maggior parte dei quali (circa il 60%) concentrati nelle regioni del Nord Italia.

2.2.4. Ruolo della leadership per il cambiamento della cultura aziendale

Per cultura aziendale secondo un approccio simbolico, intendiamo quell'insieme di significati generalmente accettati dal gruppo, che ci consentono

¹⁸ Italiancoworking <https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>

¹⁹ Nel 2019 se ne contavano 700

di capire come gli individui interpretano la realtà e come di conseguenza agiscono sul luogo di lavoro (De Vita et al., 2007).

Proprio in base a questa definizione possiamo facilmente intuire quanto essa sia significativa per le organizzazioni che, adottando il lavoro agile, necessitano di una cultura aperta al cambiamento.

Per ottenere un'efficace evoluzione culturale è necessario incanalare le energie e la motivazione degli individui verso il cambiamento stesso, questo può avvenire più facilmente se l'organizzazione possiede una forte *leadership* capace di guidare il cambiamento (Radicchi, 2014).

A tal proposito, secondo gli autori (Iannotta et al.), possiamo individuare tre aspetti in cui il ruolo della *leadership* può facilitare il cambiamento nell'ottica di adozione di una modalità di lavoro agile. In prima battuta ci riferiamo alla capacità del *leader* di influenzare e guidare l'azione degli individui verso il cambiamento evidenziando i benefici ottenibili, quindi ricorrendo ad un'ottica di lungo periodo. Nel caso dello smart working ci si riferisce ad esempio al miglior bilanciamento vita - lavoro, ad una maggiore flessibilità di spazio e di tempo, all'incremento della soddisfazione e della motivazione personale.

In secondo luogo, ci riferiamo alla capacità della *leadership* concepire una visione comune a tutta l'organizzazione in cui gli individui considerino gli

obiettivi e gli interessi dell'organizzazione come superiori e più importanti rispetto ai propri personali. In questo senso lo scopo della *leadership* è quello di creare un clima di fiducia, basato sulla comunicazione trasparente, sulla pianificazione e condivisione di obiettivi e risultati attesi e sull'ascolto attivo dei lavoratori. Infine, una *leadership* a supporto del cambiamento in tema di lavoro agile dovrebbe riuscire ad integrare la dimensione virtuale con quella fisica, ciò si traduce nel saper motivare ed indirizzare gli sforzi degli individui, alimentando la loro creatività ed autonomia attraverso tutti i canali di comunicazione disponibili (Iannotta et al., 2016).

CAPITOLO 3

VANTAGGI E SVANTAGGI DEL LAVORO

AGILE

In questo terzo capitolo approfondiremo alcuni aspetti del lavoro agile che possono spingere l'organizzazione ad introdurlo in azienda o frenarne l'espansione. In particolare, analizzeremo quali sono i benefici ottenibili e quali le criticità cui bisogna fare attenzione. Per rendere più agevole la trattazione suddivideremo e affronteremo il discorso per tre differenti categorie: il lavoratore, l'azienda e l'ambiente.

3.1. IL PUNTO DI VISTA DEL LAVORATORE

Il lavoratore è il soggetto che in prima persona sperimenta questa nuova organizzazione del lavoro e su di esso si riscontrano numerosi benefici e criticità riguardo differenti ambiti, tra cui la produttività, la conciliazione dei tempi vita-lavoro e il rischio di isolamento.

Produttività

Se ci riferiamo al principio cardine dello *smart working*, possiamo affermare che liberando le persone dal rispetto di rigidi orari di lavoro, dalla necessità della loro presenza fisica in ufficio e assegnando loro una maggiore discrezionalità in questi ambiti, esse possano essere più produttive e soddisfatte.

Questo perché se il lavoratore ha la possibilità di organizzarsi in modo autonomo circa spazi, tempi e strumenti da utilizzare, sarà più semplice per lui raggiungere gli obiettivi prefissati. Al tempo stesso però, occorre un ripensamento circa le modalità di controllo sull'operato del lavoratore che devono passare da una logica di controllo sui processi ad una logica di controllo sui risultati raggiunti (Zamarian, 2017).

Riguardo il tema della produttività e di conseguenza il grado di soddisfazione personale, possiamo però riscontrare alcune criticità. In primo luogo, alcune caratteristiche proprie dell'individuo potrebbero indurlo ad essere meno produttivo come, ad esempio, l'abitudine a procrastinare gli impegni o l'incapacità di programmare la propria giornata lavorativa. L'azienda che intende introdurre un piano di *smart working* non dovrebbe limitarsi a fornire nuove

tecnologie, ma dovrebbe, allo stesso tempo, impegnarsi a formare i propri dipendenti in tema di responsabilizzazione. (Zappalà, 2017).

In secondo luogo, pensiamo alle difficoltà cui può imbattersi un lavoratore che si trova a dover gestire ogni giorno le sfide derivanti dall'adozione del cosiddetto *hot-desking* in azienda. Per *hot-desking* intendiamo l'assenza di scrivanie fisse ed assegnate per ogni dipendente, per cui il numero dei lavoratori eccede quello delle postazioni presenti. Il lavoratore dovrà allora spostarsi alla ricerca di uno spazio libero e conforme alle proprie esigenze ogni qual volta ne avrà la necessità (Webster, 2017).

Questo continuo spostamento da una postazione all'altra può generare nel "lavoratore nomade" un consistente stress psicologico oltre che un costo in termini di tempo perso rispetto al "lavoratore stanziale" (Hirst citato in Zappalà, 2017).

Una seconda criticità che può minare la produttività del lavoratore agile riguarda il rispetto del diritto alla disconnessione, previsto dalla normativa al fine di preservarne il riposo. Una posizione critica vede il diritto alla disconnessione, inteso come possibilità di non essere sempre presenti sul *web*, come impraticabile nella realtà, in quanto la presenza dell'individuo in questo nuovo luogo di lavoro è imposta dall'utilizzo continuativo delle tecnologie (Maggi, 2017).

Nella sostanza la tecnologia anziché svincolare l'individuo dai limiti imposti di tempo e spazio di lavoro rischia di avere l'effetto opposto in virtù della possibilità che i manager hanno di effettuare un controllo ancora più pervasivo e puntuale. Questo grazie alla capacità delle tecnologie utilizzate di raccogliere ed elaborare i dati a supporto del controllo manageriale stesso (Masino, 2017).

Ricordiamo però che proprio il principio cardine del lavoro agile prevede una sorta di rieducazione dei manager in tutti quei contesti in cui la supervisione diretta dei dipendenti è lo strumento di controllo prevalente.

Conciliazione dei tempi vita – lavoro

Nell'articolo 18 della normativa sul lavoro agile viene definito che le disposizioni si applicano *“allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (...)”*. A questo punto è necessario chiarire il concetto di conciliazione vita-lavoro (o *work-life balance*) e come una politica di lavoro agile può migliorarla.

Con questo termine ci riferiamo alla possibilità data agli individui di usufruire di un corretto bilanciamento tra impegni lavorativi ed impegni familiari. In molti contesti è stata infatti rilevata una relazione positiva tra *work-life balance* e risultati raggiunti sul luogo di lavoro, aumentando di conseguenza la

soddisfazione personale dell'individuo e diminuendo le occasioni di stress (Shagvaliyeva et al., 2014).

A questo proposito una criticità importante riguarda la sovrapposizione dei tempi di vita e lavoro, piuttosto che una loro conciliazione, soprattutto per le lavoratrici donna. Questa criticità è da considerare principalmente nel contesto dei mesi di *lockdown* forzato, che ha costretto lavoratori e lavoratrici a condividere il proprio spazio di lavoro con la famiglia e i suoi impegni, dove la suddivisione dei ruoli ha comportato un carico di lavoro quasi insostenibile per il genere femminile, piuttosto che un miglioramento di esso (Tintori et al., 2021).

Senso di isolamento

Infine, una criticità da non sottovalutare per garantire il benessere psico-fisico del lavoratore riguarda il rischio derivante dal suo isolamento. Per isolamento intendiamo l'assenza di relazioni sociali con i colleghi che potrebbero causare un senso di solitudine non colmabile attraverso il contatto virtuale. La distanza dal luogo fisico impedisce di apprendere notizie importanti riguardo l'organizzazione, di approfondire conoscenze e stringere relazioni di fiducia, il lavoratore agile può di conseguenza percepire un senso di esclusione dalle dinamiche dall'organizzazione. Questo il senso di isolamento può talvolta

indirizzare l'individuo a rinunciare ai benefici del lavoro agile per tornare nei luoghi di lavoro in presenza (Albano et al, 2019).

Da uno studio promosso dal colosso Microsoft e condotto dalla società KRC Research in collaborazione con la società di consulenza Boston Consulting Group (BCG) che hanno analizzato 600 individui tra manager e dipendenti appartenenti ad 15 Paesi diversi, sono emersi riscontri interessanti. Riferendoci al campione italiano, circa l'87% degli intervistati pur avendo notato un incremento della produttività ha allo stesso tempo subito un decremento nella capacità di innovazione. Questo è attribuibile alla lontananza dal posto di lavoro che inibisce lo stimolo e la condivisione di idee tra i membri del team (Rusconi, 2020)

La solitudine, quindi, può intaccare in modo negativo non solo il benessere fisico e mentale dell'individuo, ma anche la sua creatività.

3.2. IL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA

Anche per le aziende si sono riscontrati numerosi benefici conseguenti l'applicazione del lavoro agile. Numerose statistiche confermano l'incremento della produttività e un minor tasso di assenteismo quando esso è ben regolato, insegnando al management che non è necessario un controllo visivo dei lavoratori per assicurarsi che essi portino a termine i loro compiti (Failla, 2021).

Inoltre, l'attuazione di un modello di *smart working* consente alle imprese un notevole risparmio di costi fissi, utenze e strumenti di lavoro. Infatti, come precedentemente affermato, con la pratica dell'*hot-desk* si assiste ad uno snellimento degli uffici. Il risparmio di costi va anche inteso sotto il profilo degli sgravi fiscali concessi alle organizzazioni che adottano il lavoro agile oltre che un minor costo derivante dall' assenza di ore di straordinario (Maiani, 2018).

Un ulteriore vantaggio per le aziende riguarda il cosiddetto *employer branding* aziendale, ci si riferisce in questo ambito al miglioramento dell'immagine aziendale che a sua volta può determinare una maggiore capacità di attrarre forza lavoro. Questo aspetto è di particolare interesse se pensiamo che il futuro del mondo del lavoro spetta alle generazioni più giovani, cosiddetti Millennial e Generazione Z, i quali richiedono alle organizzazioni di modernizzarsi e digitalizzarsi (Rusconi, 2020).

D'altro canto, l'organizzazione deve affrontare delle sfide considerevoli per quanto riguarda l'evoluzione del *manager*. La sua figura deve evolvere e passare da quella di controllore dell'esecuzione di procedure a quella di un *coach* che allinea la visione dei lavoratori con quella dell'organizzazione. Questa criticità basa le sue fondamenta sul timore che un minor controllo, una maggior fiducia e delega ai dipendenti possa comportare una flessione della produttività dei singoli.

È proprio questa convinzione errata a dover essere superata all'interno delle organizzazioni che intendono adottare un modello di lavoro agile (Hartog et al., 2015).

3.3. IMPATTO SULL'AMBIENTE

Il lavoro agile può comportare vantaggi evidenti anche per l'ambiente in cui viviamo. Minori spostamenti in auto o attraverso i mezzi di trasporto pubblico significa meno inquinamento e quindi minori emissioni di CO₂ nell'atmosfera oltre che un minor rischio di incidenti stradali

Inoltre, la possibilità di lavorare lontano dagli uffici consente in molti casi una riqualificazione delle zone interne mal collegate alle grandi città. Zone spesso spopolate a causa della necessità dei lavoratori e delle loro famiglie di trasferirsi in prossimità dei luoghi di lavoro (Calabria et al., 2021).

Secondo un'indagine condotta da ENEA, l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, su un campione di 29 amministrazioni pubbliche, lo smart working ha ridotto gli spostamenti evitando in media un'ora e mezza di traffico giornaliero a persona, evidenti i risparmi in termini di emissioni e di consumo di carburante (ENEA, 2020).

Questa però è solamente una faccia della stessa medaglia; è necessario infatti introdurre il tema della “sobrietà digitale” ossia la necessità di utilizzare le tecnologie digitali con criterio e senza eccessi immotivati.

La sfida alla *digital sobriety* sta nel comprendere che l’inquinamento non viene del tutto eliminato ma semplicemente attenuato, spostando l’attenzione da un’altra parte. Infatti, se da un lato diminuiscono le emissioni di CO₂, dall’altro aumenta il consumo di energia elettrica. Inoltre, dobbiamo riflettere su quanto costa all’ambiente il continuo smaltimento di devices elettronici obsoleti e se realmente il lavoro agile sia positivo per l’ambiente (Pompa, 2021).

CAPITOLO 4

IL CASO DI STUDIO: LA BANCA DEL CREDITO COOPERATIVO DI RECANATI E COLMURANO

In questo quarto ed ultimo capitolo analizzeremo un caso di studio concreto grazie alla partecipazione della Banca del Credito Cooperativo filiale di Recanati e Colmurano ed in particolare grazie alla gentile collaborazione diretta del suo Vicedirettore, Dott. Celani.

Nei successivi paragrafi richiameremo le origini storiche degli istituti del Credito Cooperativo e i principi ispiratori che guidano la loro azione sul territorio. Ci soffermeremo poi sulla nascita ed evoluzione del Gruppo Iccrea di cui la BCC di Recanati e Colmurano è parte.

Infine, presenteremo la metodologia di analisi, l'obiettivo della ricerca ed i risultati ottenuti dall'indagine svolta.

4.1. ORIGINI ED EVOLUZIONI DELLE BANCHE DEL CREDITO COOPERATIVO

Le origini del pensiero cooperativo in ambito bancario sono antichissime, già nell'Europa del 1700 esso prende avvio come risposta alle disuguaglianze economico-sociali scaturite dalla prima rivoluzione industriale inglese.

In Italia la prima Cassa Rurale nasce nel 1883 a Loreggia (PD) ad opera di un proprietario terriero, che insieme ad altri 32 soci costituì la prima cooperativa del credito cui, negli anni successivi, seguirono molte altre. Infatti, già nel 1897 le Casse Rurali erano oltre 900, fino ad arrivare nel 1922 a 3540 (anno in cui raggiunsero la loro massima numerosità).

Negli anni successivi si rafforza gradualmente la loro presenza sul territorio, finché nel 1963 nasce l'Istituto di Credito delle Casse Rurali Artigiane (ICCREA), esso ha come obiettivo quello di intensificare e agevolare l'operato delle Casse Rurali e Artigiane attraverso la funzione creditizia, di intermediazione e assistenza.

Nel 1993, con l'entrata in vigore il Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (TUB), vengono eliminati i precedenti vincoli imposti alle Banche del Credito Cooperativo di avere una compagine sociale di soli artigiani

ed agricoltori. Inoltre, da questo momento in poi esse potranno offrire tutti i servizi e prodotti finanziari assimilabili alle altre banche.

Infine, nel 2019 divengono operativi due Gruppi Bancari Cooperativi²⁰ nati a seguito della riforma del Credito Cooperativo imposto dalla Legge n.49/2016²¹:

- Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, con sede a Roma di cui fanno parte 136 BCC
- Il Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca, con sede a Trento di cui fanno parte 79 BCC.

Sempre nel rispetto della legge 49/2016 i Gruppi Bancari Cooperativi svolgono un'attività direttiva e di controllo nei confronti delle Banche aderenti e al tempo stesso l'adesione ai Gruppi permette l'avvio di una forma di garanzia incrociata (*cross guarantee*) al fine di evitare il verificarsi di situazioni critiche²².

²⁰ Dati aggiornati a maggio 2020.

²¹ Legge n.49 dell'8 aprile 2016 denominata: "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 14 febbraio 2016, n. 18, recante misure urgenti concernenti la riforma delle banche di credito cooperativo, la garanzia sulla cartolarizzazione delle sofferenze, il regime fiscale relativo alle procedure di crisi e la gestione collettiva del risparmio".

²² Informazioni tratte dal sito web del Credito Cooperativo <https://creditocooperativo.it/page/il-credito-cooperativo/la-storia-del-credito-cooperativo/la-cooperazione-di-credito-in-italia>

Le Banche del Credito Cooperativo, Casse Rurali e Casse Raiffeisen (BCC), si fondano su tre principi:

- Località in quanto operano in un territorio ben definito e si trovano al servizio esclusivo della loro comunità.
- Cooperazione, in quanto possiedono la forma giuridica di società cooperative a mutualità prevalente. Per questo motivo al loro interno valgono le stesse regole delle società cooperative, tra cui la presenza del voto capitario²³ e speciali criteri di destinazione degli utili²⁴.
- Mutualità, in quanto si impegnano ad erogare il credito principalmente nei confronti dei propri soci. In questo modo si impegnano a favorire lo sviluppo sociale ed economico delle realtà locali in cui si insediano.

Attualmente si contano circa 246 BCC - CR diffuse in modo capillare in tutti il territorio nazionale, che rappresentano circa il 52,9% sul totale delle banche presenti in Italia. Contano 4.187 sportelli, pari al 18,6% sul totale degli sportelli bancari italiani. Sono presenti in 2.592 comuni e per 687 di essi rappresentano l'unica realtà bancaria presente.

²³ Indipendentemente dalla quota di capitale versato, ogni socio ha diritto ad un voto in assemblea.

²⁴ Almeno il 70% degli utili netti in riserva legale, almeno il 3% degli utili netti annuali in fondo mutualistico che si occupi di promozione e sviluppo della cooperazione. Utili rimanenti destinati in beneficenza o fondo mutualistico.

Si contano circa 1.360.789 soci (con un incremento del 1,8%) e vi sono impiegati circa 28.797 dipendenti. Gli impieghi delle BCC rappresentano:

- Il 24.5% del totale crediti alle imprese artigiane
- Il 21.9% del totale erogato per attività legate al turismo
- Il 22.4% del totale dei crediti erogati all'agricoltura
- Il 13.7% del totale erogato al settore costruzioni e attività immobiliari
- L'11.2% dei crediti destinati al commercio

Per quanto riguarda le imprese servite possiamo osservare che il 25,3% dei finanziamenti sono destinati alle imprese minori (dai 6 ai 20 dipendenti), il 19,6% erogato alle microimprese, il 15% dei crediti è destinato alle Istituzioni senza scopo di lucro ed infine il 9,2 % del totale è erogato in favore delle famiglie consumatrici²⁵.

4.2 METODOLOGIA E OBIETTIVO DELLA RICERCA

L'analisi condotta è di tipo qualitativo ed è stata svolta attraverso un'intervista semi-strutturata rivolta al Vicedirettore e Responsabile dell'Area Commerciale della BCC di Recanati e Colmurano, il Dott. Celani Davide.

²⁵ Dati aggiornati al 30/06/21 <https://www.creditocooperativo.it/page/il-credito-cooperativo>

L'intervista è stata svolta ricorrendo all'uso della piattaforma Teams.

L'obiettivo della ricerca è quello di comprendere quali effetti, difficoltà e vantaggi ha comportato l'adozione del lavoro agile in una realtà organizzativa concreta. Alcune delle informazioni ottenute dall'intervista sono riferite al periodo precedente la pandemia da Covid-19, altre si riferiscono ai tempi attuali, altre ancora riguardano l'evoluzione futura del fenomeno.

Le domande poste al Dott. Celani hanno toccato vari aspetti riguardanti l'organizzazione della BCC oggetto di esame.

In primo luogo, si è cercato di capire a quali figure professionali fosse concesso il lavoro da remoto, prima e dopo l'avvento della pandemia e quali fossero gli orari ed eventuali vincoli sugli stessi.

Si è poi approfondito il tema della pianificazione delle giornate di lavoro agile, cercando di comprendere come fossero programmate per garantire il rispetto delle esigenze dei lavoratori e dei clienti.

Successivamente, si è toccato il tema del luogo di lavoro, in particolare si è chiesto al Dott. Celani se fossero previsti dei vincoli per il dipendente riguardo il luogo in cui svolgere la propria attività e se fossero stati conseguentemente riorganizzati gli spazi interni delle filiali.

Successivamente il tema toccato è stato quello della modalità di controllo sull'operato dei dipendenti lontani dagli uffici.

Infine, si è cercato di ottenere informazioni in merito ad eventuali benefici riscontrati, sia in termini di produttività che in termini di clima aziendale, oltre che ad eventuali situazioni di criticità tra i dipendenti.

4.3 RISULTATI DELL'INTERVISTA

Innanzitutto, ciò che è emerso dall'intervista è che la BCC di Recanati e Colmurano come altre 129 BCC a livello nazionale, essendo parte del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, si è impegnata a seguire tutte le linee guida previste a livello di Gruppo in merito alla gestione dello *smart working*.

Proprio per questo motivo l'adozione del lavoro agile risale a circa 10 anni fa, molti anni prima rispetto l'avvento della pandemia da Covid-19. Questa modalità di organizzazione del lavoro era in passato, riservata alle attività di carattere amministrativo, mentre lo sviluppo nelle strutture territoriali ha preso piede proprio a partire da marzo 2020. Le esperienze precedenti l'avvento della pandemia sono risultate estremamente positive, gli interventi in merito al lavoro agile erano tuttavia rivolti a soddisfare delle esigenze specifiche del dipendente

amministrativo piuttosto che indirizzati ad un ripensamento generale della struttura aziendale e dell'organizzazione del lavoro.

Figure professionali

Con l'avvento della pandemia, la BCC di Recanati ha esteso la possibilità a tutte le figure professionali di usufruire del lavoro agile, comprese le figure di *front-office*.

Pur essendo quest'ultime attività tipicamente basate sulla relazione ed il contatto con la clientela, grazie all'introduzione di novità organizzative e alla riorganizzazione delle attività, le figure di *front-office* hanno potuto garantire il sostegno ai colleghi in presenza o addirittura in alcuni casi avviare attività commerciali *ex-novo*.

In particolare, sono state individuate delle attività in cui il dipendente in *smart working* potesse mettere in relazione l'istituto bancario con la clientela attraverso l'ausilio del telefono. In questo senso il lavoratore poteva, nel rispetto delle normative vigenti, svolgere sia attività di contatto ai clienti sia attività tipiche di sportello, come ad esempio, attività di apertura conti correnti e forme di finanziamento. Questo ha permesso da un lato di soddisfare le esigenze dei

dipendenti di lavorare in *smart working* e contenere i contagi, dall'altro, di dare continuità all'attività bancaria e quindi soddisfare le esigenze della clientela.

Orario di lavoro

Per quanto concerne gli orari di lavoro non sono stati imposti vincoli stringenti, come afferma il Dott. Celani *“(...) il rapporto di lavoro agile con i nostri dipendenti si basa su rapporto di natura fiduciaria (...)”*

Non sono stati definiti né orari né modalità di controllo specifiche rispetto ciò che è previsto negli accordi contrattuali, questo perché *“(...) proprio in virtù del rapporto fiduciario con il dipendente, riteniamo che egli sia in grado di svolgere le proprie attività come regolamentate dal contratto, insieme a tutte quelle elasticità che il contratto stesso prevede (...)”*

Un aspetto interessante che è scaturito dall'intervista è che in tutto il periodo di *smart working* non si è mai assistito alla richiesta di ore di straordinario. Secondo l'intervistato proprio perché l'adozione di questa modalità lavorativa ha permesso un incremento della produttività del singolo dipendente. Infatti, nel lavoro in presenza, il contatto diretto con la clientela può generare imprevisti e criticità che occupano il dipendente. Grazie al lavoro agile invece, tali aspetti

vengono affrontati in maniera programmatica senza tuttavia tralasciare la cura e l'attenzione verso il cliente.

Questa migliore programmazione ha permesso ai dipendenti di incrementare la propria produttività tanto da non rendere necessaria la richiesta di ore di straordinario.

Questo aspetto si collega molto bene alla domanda successiva posta all'intervistato in merito alla presenza o meno di accorgimenti volti a garantire il diritto alla disconnessione del dipendente. Grazie alla migliore produttività dei dipendenti, non si è osservata una particolare necessità degli stessi di lavorare oltre l'orario stabilito. Per questo motivo non sono stati previsti accorgimenti particolari a riguardo.

Pianificazione delle giornate destinate al lavoro agile

In linea generale la BCC in esame non ha imposto ai propri dipendenti dei vincoli stringenti per quanto riguarda l'assegnazione o la richiesta di giornate di lavoro agile. Viene tuttavia suggerito di impostare e di organizzare le attività in periodi di 15 giorni, questo per poter garantire una organizzazione ottimale di tutte le altre attività come, ad esempio, la gestione delle ferie.

In alcuni casi specifici per evitare il verificarsi di disservizi nei confronti della clientela è stato necessario creare una pianificazione abbastanza definita riguardo alle giornate di *smart working*.

Questo perché, come spiegato dal Dott. Celani, non possiamo tenere in considerazione solo il lato dei lavoratori ma dobbiamo assicurarci di considerare anche l'altra faccia della medaglia, costituita dalla clientela, la quale deve essere messa in condizioni tali da poter usufruire dei servizi bancari di cui necessita. In particolar modo per alcune attività che rientrano nell'ambito operativo e situate in contesti più periferici, dove non è stato possibile sostituire completamente il servizio in presenza con un servizio informatizzato.

In questo contesto gran parte della clientela si posiziona nella fascia d'età superiore ai 55 anni con individui non ancora particolarmente avvezzi all'uso delle tecnologie informatiche. Per queste motivazioni, nel periodo di *lockdown* gli sportelli in presenza non sono stati mai del tutto chiusi.

Il riflesso che questo ha nell'attività di *smart working* è che per poter garantire un servizio ottimale a questi clienti, è stato necessario programmare e strutturare le figure e le giornate destinate al lavoro agile. Le figure professionali che si occupano di questa pianificazione sono due:

- Una a livello centrale afferente all'ufficio del personale che si occupa di garantire la presenza nelle sedi territoriali di un numero minimo di dipendenti;
- Una figura a livello di singola filiale che garantisce la presenza del dipendente, in base alle necessità del cliente specifico, coordinandole con l'ufficio del personale preposto.

Luoghi di lavoro destinati allo smart working

Per quanto riguarda i luoghi fisici in cui i dipendenti possono lavorare durante le attività di smart working, il Dott. Celani distingue in due periodi differenti.

Durante gli anni precedenti l'avvento della pandemia, la disciplina di riferimento era quella del telelavoro. Come abbiamo illustrato nei precedenti capitoli di questa tesi, tale disciplina era particolarmente stringente sia nei confronti dei datori di lavoro ma anche nei confronti dei dipendenti. Era infatti obbligatorio definire orari, luoghi di lavoro e strumenti utilizzati, oltre che il rispetto di ulteriori vincoli specifici come, ad esempio, l'utilizzo di sedute ergonomiche per garantire il benessere fisico.

Nel periodo attuale invece, grazie alla disciplina sul lavoro agile, i dipendenti sono liberi di lavorare dove meglio credono, senza vincoli stringenti.

Costi delle attrezzature

La BCC di Recanati ha sostenuto pesanti costi fissi per l'acquisto di attrezzature hardware, software e licenze. Questo perché i dipendenti in ufficio usufruiscono di postazioni fisse le quali, ovviamente, non potevano essere trasferite altrove per garantire l'attività di *smart working*.

Al tempo stesso, per motivi di sicurezza dei dati non vi è la possibilità per i dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali.

A tal proposito per favorire il lavoro da remoto e ridurre i rischi connessi alle attività svolte online, sono stati acquistati dei supporti tecnologici, in particolare pc portatili per la quasi totalità dei dipendenti in *smart working*. Alcuni dipendenti, infatti, soprattutto quelli dell'area commerciale erano già dotati in partenza di un pc portatile personale.

Riorganizzazione degli spazi aziendali

A seguito dell'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione, gli spazi interni non sono stati riorganizzati, sono quindi ancora presenti le postazioni fisse

per singolo dipendente. Tuttavia, la riorganizzazione degli stessi è uno dei progetti futuri della BCC considerando i risvolti positivi che il lavoro agile ha consentito di ottenere.

Come illustrato dal Dott. Celani, a seguito dell'utilizzo massiccio del lavoro agile, il modello distributivo è passato da un modello basato sulla transazione e lo scambio allo sportello, ad un modello basato sulla relazione ed il contatto con il cliente.

La possibilità di gestire i contatti da remoto ha infatti permesso una evoluzione del modello, nei confronti del quale si è riscontrata una grande soddisfazione da parte dei clienti (come dimostrato dall'aumento dell'indice di *cross selling* e dall'aumento della numerosità dei prodotti collocati alla clientela). Per continuare questo *trend* positivo, in futuro, le postazioni che oggi sono destinate alla presenza fisica del singolo dipendente, verranno riorganizzate per far spazio ad uffici di consulenza e favorire l'accesso ai clienti anche in orari non propriamente canonici. Questo consentirà di risolvere tutti quei problemi che gli orari stringenti di apertura delle sedi potevano generare nei clienti in passato e consentirà di stringere una relazione ancora più profonda con il cliente.

Organizzazione dei lavoratori agili ed in presenza durante la pandemia

Come affermato in precedenza, anche durante la pandemia ed i mesi di *lockdown*, le filiali sul territorio non sono mai state completamente chiuse al pubblico. Per questo motivo è stato necessario organizzare e coordinare il lavoro dei dipendenti in presenza con il lavoro dei dipendenti in *smart working*. In particolare, le attività svolte dai dipendenti da remoto erano volte al sostegno dei colleghi che invece lavoravano in presenza, i quali, per problemi di carattere temporale, non avevano modo di portare a termine alcune attività; queste venivano quindi svolte dai lavoratori in *smart working*. Si è garantita così una continuità delle operazioni e una completezza delle stesse intersecando il lavoro dei due gruppi.

Controllo sull'operato

Sia durante il periodo di *lockdown* che durante il periodo successivo, la BCC di Recanati non ha mai effettuato un controllo del rispetto delle procedure nei confronti dei dipendenti: ad esempio, non sono mai stati effettuati controlli sugli accessi o sulla numerosità delle operazioni svolte.

Da sempre la tipologia di controllo adottata dalle BCC è basata sul raggiungimento di specifici obiettivi. Questo permette anche di facilitare l'attività

di coordinamento tra le due tipologie di lavoratori (a distanza e in presenza) verificandone gli obiettivi raggiunti. Inoltre, è stato verificato che questa modalità di controllo è in grado di sostenere lo *smart working* e stimolare i dipendenti ad una maggiore produttività.

Gli obiettivi prefissati non sono stati variati né incrementati anche se in molti casi si sono verificati dei miglioramenti consistenti in termini di capacità di raggiungimento degli stessi.

I benefici riscontrati sono stati osservati soprattutto nei confronti dei prodotti più tradizionali (ad esempio incrementi nelle emissioni di carte di credito, incremento dei conti correnti aperti). Una grande impennata si è riscontrata anche nell'ambito della consulenza e nel campo degli impieghi, anche se in questo caso, a detta del Dott. Celani la motivazione risiede non tanto nella nuova modalità di organizzazione del lavoro quanto piuttosto alla promulgazione di tutta una serie di decreti governativi in favore degli impieghi stessi.

Tuttavia, anche queste attività, il cui incremento non è riconducibile in prima battuta alla maggior produttività dovuta allo *smart working*, sono state in gran parte svolte proprio attraverso le modalità di lavoro da remoto.

Infine, il Dott. Celani afferma che una motivazione alla base della maggior produttività dei dipendenti in *smart working* risiede nella possibilità di svolgere

queste attività abbastanza ripetitive e meccaniche con maggiore concentrazione, con meno interruzioni e in fasce orarie che garantiscono una continuità operativa migliore rispetto a quella ottenibile in uno sportello.

Benefici in materia di clima aziendale

All'interno dell'organizzazione, l'avvento dello smart working è stato accolto con grande entusiasmo dai dipendenti soprattutto nel periodo della pandemia. Questo perché nel periodo di emergenza esso è stato interpretato come una grande opportunità per ridurre i rischi di contagio oltre che per garantire una migliore gestione delle esigenze familiari.

Come affermato in precedenza, anche se normativamente era previsto solo per le categorie dell'area amministrativa, la BCC ha deciso di estenderlo a tutti i dipendenti. Probabilmente a causa delle preoccupazioni dettate dal difficile periodo di emergenza, si sono riscontrate delle criticità e tensioni tra i colleghi. Esse sono però riconducibili alla sola situazione emergenziale.

Con la fine del *lockdown* invece, grazie ad una migliore organizzazione dei dipendenti, non si sono riscontrate tensioni o criticità; infatti, non vi è stata nessuna necessità da parte della direzione di intervenire per regolamentare le modalità di accesso allo smart working.

Infine, nel periodo attuale, si è assistito ad un elevato livello di maturità e responsabilizzazione dei dipendenti in materia di vaccinazioni. In questo contesto anche se la direzione della BCC in esame, continuava a proporre lo smart working in maniera estesa e non su richiesta, si è assistito ad una generale richiesta dei dipendenti di non usufruire più di questa opportunità. Ciò può essere in parte ricollegato al senso di isolamento che il dipendente può provare quando si trova lontano dall'ufficio di cui abbiamo illustrato cause ed effetti nel capitolo precedente.

Se volessimo riassumere in percentuali le due categorie di lavoratori, possiamo affermare che durante il periodo pandemico esse si attestavano ad un livello pari al 50% dei lavoratori in presenza ed un restante 50% in modalità smart working.

Attualmente invece, i livelli si sono modificati come segue: 20 % dei lavoratori in smart working e il restante 80% in presenza. Questo livello, comunque, come afferma il Dott. Celani, consente di ottenere tutti i vantaggi precedentemente descritti.

Altre difficoltà

Altre criticità sono state rilevate nei confronti dei dipendenti di età più avanzata, essi hanno riscontrato alcune difficoltà nell'utilizzo degli strumenti informatici oltre che nell'adattamento ai cambiamenti intervenuti con l'introduzione della nuova modalità di lavoro.

La soluzione attuata è stata quella più semplice ed intuitiva, ossia permettere a questi dipendenti di svolgere le loro attività in presenza anziché a distanza.

Questa soluzione è stata adottata nel pieno rispetto e collaborazione del lavoratore, che in prima persona era consapevole di non poter garantire un grande apporto produttivo nella modalità smart working. Ciò sottolinea il grande livello di maturità e responsabilizzazione dei dipendenti della BCC.

CONCLUSIONI

L'obiettivo finale di questo lavoro di tesi è stato quello di analizzare il fenomeno dello *smart working* e le ripercussioni che la sua applicazione ha avuto nelle organizzazioni, in particolare quelle bancarie.

Ciò che è emerso dalla trattazione dei temi in esame è che nel contesto odierno molte aziende stanno avviando progetti di *smart working* sia grazie all'avvento della trasformazione digitale in atto, sia a causa dell'urgenza sanitaria che le ha costrette ad individuare una soluzione in grado di dare continuità al loro operato.

Ho avuto modo di riscontrare come l'adozione di questa nuova modalità di lavoro può comportare vantaggi e benefici alle organizzazioni in tema di produttività, benessere dei lavoratori e attenzione all'ambiente. Allo stesso tempo però occorre far attenzione a tutte le criticità che il fenomeno comporta. Il rischio di isolamento del lavoratore, ad esempio, è un rischio concreto che può diminuirne il benessere fisico e psicologico oltre che diminuirne la produttività. In questo modo ciò che dovrebbe avvantaggiare azienda e lavoratore, finisce per essere controproducente per entrambi.

Inoltre, ho avuto la possibilità di comprendere quali sono le sfide per le organizzazioni che hanno adottato una politica di lavoro agile. In particolare, la necessità di adottare tecnologie in grado di abilitare la collaborazione ed il collegamento dei dipendenti come anche l'organizzazione degli spazi di lavoro che devono permettere una comunicazione efficace tra gli stessi.

Una grande sfida per le aziende interessate al lavoro agile riguarda anche l'evoluzione della figura manageriale preposta al controllo dei dipendenti. Il *manager* deve in questo senso deve essere “educato” al controllo sui risultati piuttosto che sulle attività eseguite. Il fondamento del lavoro agile è infatti la flessibilità ed essa non può essere raggiunta se il dipendente è vincolato allo svolgimento di rigide procedure.

L'analisi svolta nella BCC di Recanati e Colmurano mi ha permesso di dare riscontro a queste considerazioni e mi ha permesso di osservare da vicino una realtà organizzativa che pur avendo già familiarità con lo *smart working*, ha fronteggiato la situazione pandemica estendendone l'utilizzo a tutte le figure professionali. Dall'analisi sono emerse informazioni a sostegno della tesi, infatti, come riferito dal Dott. Celani, la produttività dei dipendenti nel periodo di lavoro agile emergenziale non è diminuita bensì è aumentata. Inoltre, anche se nel periodo attuale l'organizzazione sta continuando ad offrire questa modalità di

lavoro in maniera estesa, molti dipendenti hanno espresso la volontà di ritornare nei luoghi di lavoro fisici.

Ciò è per molti versi riconducibile alla necessità dei lavoratori di ristabilire un rapporto con i colleghi “*offline*” e per sentirsi parte integrante dell’organizzazione.

In definitiva posso affermare che l’obiettivo posto all’inizio di questo elaborato ha avuto dei riscontri interessanti anche riguardo il caso di studio specifico.

Posso quindi affermare che lo smart working non è un fenomeno passeggero, ma anzi, avrà delle evoluzioni future molto interessanti.

BIBLIOGRAFIA

ABI *Retail banking e multicanalità digitale*, Rapporto ABI - Ufficio Studi, dicembre 2019.

ALBANO R. PARISI T., TIRABENI L. “*Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*” *Cambio – rivista sulle trasformazioni sociali*, Vol.9, n. 17. Firenze University Press, 2019.

https://www.researchgate.net/publication/338052239_Gli_smart_workers_tra_solitudine_e_collaborazione

AMBRA M.C. “*Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legato all’introduzione dello smart working: uno studio di caso*” *LaBoUR & Law Issues – Università di Roma Sapienza*, vol.4, no. 1, 2018.

ANITEC-ASSINFORM *Il digitale in Italia 2021 – Mercati, Dinamiche, Policy*, Confindustria digitale, 54° Edizione – luglio 2021.

ANTONIELLI A. *Cos’è il Cybercrime e come possono combatterlo le aziende in Italia*. Osservatorio Politecnico di Milano, maggio 2020.

https://blog.osservatori.net/it_it/cybercrime-definizione-italia

BOORSMA B. MITCHELL S. *Work life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*. Cisco Internet Business Solutions Group – San Jose 2011.

https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf

CARONIA D. “*Lo Smart Working oltre il Covid-19: qual è il futuro del lavoro dopo l’emergenza sanitaria?*” Osservatorio Politecnico di Milano, 16 novembre 2020. https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-emergenza-covid

CALABRIA A., GROSSI P., SCHIOPPO F. “*Smart working e sviluppo sostenibile dei territori*” VII Convegno Nazionale dell’Associazione Italiana per gli Studi sulla Qualità della Vita – Qualità della vita: ripartire dai territori. AIQUAV 2021.

CENSIS *Internet: l’accesso alla rete entra nel novero dei diritti fondamentali*, “Comunicati Stampa” 2021. <https://www.censis.it/comunicazione/internet>

CENSIS *La lenta marcia verso l’innovazione degli over 65* “2° Rapporto Auditel-Censis” 2021. <https://www.censis.it/comunicazione>

CICCIA R., ALBERTI G. “*il lavoro agile durante la pandemia. Tra immobilità e involontarietà.*” Conference paper: Politiche pubbliche e società italiana alla prova del COVID-19, Università di Oxford, Università di Leeds- agosto 2020.

CLUSIT *Rapporto sulla sicurezza ICT in Italia* – Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica- Università degli studi di Milano – 2021.

CONSOB *L’intermediazione finanziaria non bancaria (sistema bancario ombra)* <https://www.consob.it/web/investor-education/intermediazione-finanziaria-non-bancaria>

CONVERTINI E. *Le smart technologies alla base della quarta rivoluzione industriale*, “Osservatorio industria 4.0” ottobre 2018. https://blog.osservatori.net/it_it/smart-technologies-quarta-rivoluzione-industriale

CONZONATO A. “*Sensori, un dispositivo made in Italy per prevenire gli incidenti sul lavoro*” Il corriere della sera – L’economia, sicurezza sul lavoro – 28 aprile 2021.

<https://www.corriere.it/economia/capitale-umano-industria-5-0/notizie/sensori-dispositivo-made-italy-prevenire-incidenti-lavoro-78ea7a6c-a839-11eb-9b2a-89b9894068db.shtml>

COSTA G. *Banca e cambiamenti organizzativi*, “Prospettive in Organizzazione” rivista trimestrale di Organizzazione aziendale ASSIOA.

CREDITO COOPERATIVO “*Cooperazione, mutualità e localismo*” 30 giugno 2021

<https://www.creditocooperativo.it/page/il-credito-cooperativo>

CREDITO COOPERATIVO “*Cooperazione, mutualità e localismo: la formula imprenditoriale che caratterizza le BCC si basa sulla relazione*”

<https://www.creditocooperativo.it/page/il-credito-cooperativo/mutualita-e-territorio>

CREDITO COOPERATIVO “*La cooperazione del credito in Italia*”

<https://www.creditocooperativo.it/page/il-credito-cooperativo/la-storia-del-credito-cooperativo/la-cooperazione-di-credito-in-italia>

CRESPI F. *Smart Working: Cosa significa e perché è così importante?*

“Osservatorio sullo smart working Politecnico di Milano” gennaio 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/cos%C3%A8-lo-smart-working

DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F. “*Organizzazione Aziendale: Assetto e meccanismi di relazione*” Giappichelli – Torino 2007, p 147.

DI GUIDA D. *L'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione. Il Progetto SIMPATICO H2020*. “Prospettive in organizzazione” rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale, ASSIOA.

DRAGONI G. *Che cos'è il Social Engineering, come difendersi e come riconoscerlo*. Osservatorio Politecnico di Milano, ottobre 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/social-engineering-come-difendersi

ENEA “PA: *Smart Working*, ENEA pubblica la prima indagine nazionale realizzata con 29 amministrazioni” 30 Aprile 2020

<https://www.enea.it/it/Stampa/news/pa-smart-working-enea-pubblica-la-prima-indagine-nazionale-realizzata-con-29-amministrazioni>

FAILLA L., “*Il PNRR e la pandemia aprono la strada per dematerializzare l’impresa*” IPSOA – 18 settembre 2021

<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2021/08/21/pnrr-pandemia-aprono-strada-dematerializzare-impresa>

GANGAI A. *Smart Working: una questione di tecnologie!* Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working

GANGAI A. *Smart Working: una questione di competenze digitali!* Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, 2018.

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-competenze-digitali

GANGAI A. *Smart office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart.* Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, 11 febbraio 2020.

https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working

GOUNDAR S. “*Introduction to Innovation in the Industrial Internet of Things*” Victoria University of Wellington – gennaio 2021.

GRASSI L. *Robo Advisor: cosa sono e che ruolo svolgono nel Fintech*, Osservatorio Politecnico di Milano, marzo 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/robo-advisor-cosa-sono

GRAZIANI A. *Banche: in 10 anni tagliate 11.550 filiali. Ma JP Morgan le apre. Il sole 24 ore.* 8 settembre 2019.

<https://www.ilsole24ore.com/art/banche-dieci-anni-tagliate-11500-filiali-ma-jp-morgan-apre-AC2RwXi>

GULATI R., HAULE REAICHE C. “*Soft skills: A key driver for digital transformation*” Conference paper – November 2020, Business School – University of Adelaide.

https://www.researchgate.net/publication/346171713_Soft_Skills_A_Key_Driver_for_Digital_Transformation

HARTOG K.L., SOLIMENE A., TUFANI G. “*The Smart Working Book. L’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*” Seedble S.r.l. – 2015.

IANSTITI M., LAKANI K. R. *Digital ubiquity: How connections, sensors and data are revolutionizing business*, “Harvard Business Review” Nov. 2014, pp. 1-11

IANNOTTA M., MERET C. “*Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working*” Prospettive in Organizzazione – La rivista italiana di organizzazione aziendale, ASSIOA.

IBSG *L’impatto finanziario del BYOD – i vantaggi del BYOD per le aziende multinazionali.* Maggio 2013

INTESA “*Processi di Digital Onboarding del cliente*” 21 novembre 2021

<https://www.intesa.it/processi-di-digital-onboarding-del-cliente/>

ISTAT “*Situazione e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria Covid-19*” Statistiche report, 15 giugno 2020. <https://www.istat.it/it/archivio/244378>

ITALIANCOWORKING “*i numeri del coworking in Italia 2020*” Business & Strategy Aggiornato al 30 gennaio 2021.

<https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>

IUSIVE TEAM “*Wearable technologies: uno scenario in continua evoluzione*”

Culture Digitali - 9 giugno 2020. <https://www.culturedigitali.org/wearable-technologies-scenario-continua-evoluzione>

LONGO A. *Stesso dispositivo per lavoro e per scopi personali, vantaggi con rischi*
Il Sole 24Ore, 18 giugno 2013.

<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-17/stesso-dispositivo-lavoro-scopi-211246.shtml?uuid=Abkt0t5H>

MAGGI B. “*Smart working: le false promesse*” Quaderno del Programma di Ricerca “L’officina di Organizzazione”, Neri Massimo – TAO Digital Library, 2017. Pag.67.

MAIANI B. “*Smart working: perché conviene ad imprese e lavoratori*” IPSOA – 24 febbraio 2019

<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2018/02/24/smart-working-conviene-imprese-lavoratori>

MALHOTRA A., MAJCHRZAK A. “*Virtual Workspace Technologies*” MIT Sloan Management Review- Winter 2005, Vol. 46 no.2.

MONTOYA-WEISS M., MASSEY A.P., SONG M. “*Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams*” Academy of Management Journal, 44(6), (2001).

MONTANARI F., SCAPOLAN A., LEONE L. *I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L’importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali*. Prospettive in organizzazione – la rivista di organizzazione aziendale.

MASINO G. “*Smart working: continuità o trasformazione?*” Quaderno del Programma di Ricerca “L’officina di Organizzazione”, Neri Massimo – TAO Digital Library, 2017. Pp 58-59.

OLIVA L., MAINO F., BARAZZETTA F. *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l’ufficio*. Progetto FSE SMART WORKING PLACES – 2020.

OSSERVATORIO SMART WORKING “*Smart Working: il lavoro agile dalla teoria alla pratica*” Il Blog- Politecnico di Milano

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia

OSSERVATORIO SMART WORKING “*Fintech: definizione, servizi e protagonisti della Tecnofinanza*” Il Blog – Politecnico di Milano.

https://blog.osservatori.net/it_it/fintech-significato

PERAKOVIC D., KNAPCIKOVA L. “*Future Access Enablers for Ubiquitous and Intelligent Infrastructures*” 5th EAI International Conference, FABULOUS 2021, Virtual Event, Mat 6-7, 2021 - Springer.

https://www.researchgate.net/publication/351496360_Future_Access_Enablers_for_Ubiquitous_and_Intelligent_Infrastructures_5th_EAI_International_Conference_FABULOUS_2021_Virtual_Event_May_6-7_2021_Proceedings

PIVA A. “*Le 5V dei Big Data: dal volume al valore*” Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano – 27 Marzo 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/le-5v-dei-big-data?hsLang=it-it

POMPA L., “*L’età dell’indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety*” Impresa Progetto – Electronic Journal of Management n.1 2021.

<https://www.impresaprogetto.it/contributi/2021-1/pompa>

PRENSKY M. *Digital natives, digital immigrants*, “On the horizon, University Press Vol. 9 No. 5” ottobre 2001.

RADICCHI D. *“Cultura d’impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa”* Gentes, anno I numero 1 – dicembre 2014. Pp 135-142.

<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>

ROSSI C. *Unified Communication: perché fa la differenza in azienda* - Westpole Blog – 8 maggio 2020

<https://blog.westpole.it/unified-communication-perche-fa-la-differenza-in-azienda>

RUSCONI G. *“Il lato oscuro del lavoro da remoto: senso di isolamento e meno innovazione”* Il Sole 24Ore-Management, Gestione Aziendale, 30 novembre 2020.

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-lato-oscuro-lavoro-remoto-senso-isolamento-e-meno-innovazione-ADI49Cx>

RUSCONI G. *“Fra employer branding e smart working la sfida HR si chiama data science”* Il Sole 24Ore – Management 9 gennaio 2020.

<https://www.ilsole24ore.com/art/fra-employer-branding-e-smart-working-sfida-hr-si-chiama-data-science-ACoFnUAB>

SCHWAB K. *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.* World Economic Forum, 14 gennaio 2016.

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

SERAFINI L. *“Banche: che cosa si può fare da casa (e che cosa no)”* Il Sole 24Ore – 28 marzo 2020.

<https://www.ilsole24ore.com/art/banche-casa-cosa-si-puo-fare-AD0JWdG>

SHAGVALIYEVA S., YAZDANIFARD R. “*Impact of flexible working hour son work-life balance*” American Journal of Industrial and Business Management– Vol. 4 No. 1. Centre of post Graduates Studies, Limkokwing University of Creative Technologies, Malaysia 2014.

https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance

SKARZAUSKIENE A., TAMOSIOUNAITE R., ZALENIENE I. *Defining social technologies: evaluation of social collaboration tools and technologies – Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Volume 16, 2013 - Mykolas Romeris University, Lithuania.

https://www.researchgate.net/publication/267394540_Defining_Social_Technologies_evaluation_of_social_collaboration_tools_and_technologies

TUMINO A. “*Internet of Things: gli oggetti intelligenti prima di ogni “cosa”*”. Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano – 24 aprile 2019.

https://blog.osservatori.net/it_it/internet-of-things-oggetti-intelligenti-prima-di-ogni-cosa

TORRE T. “*Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza*” Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n.1 – 2020.

<https://www.impresaprogetto.it/editorials/2020-1/torre>

TINTORI A., CERBARA L., CIANCIMINO G. “*Gli effetti del lavoro agile nel corso del lockdown del 2020 in Italia. Tra opportunità e alienazione.*”

ANALYSIS – Rivista di cultura e politica scientifica. Anno XXII – N.1/2021 – Pàtron Editore.

<http://www.analysis-online.net/wp-content/uploads/2021/09/Tintori.pdf>

VENIER F. *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida al cambiamento*. Edizioni Università di Trieste, Trieste 2017.

VENNAM S. “*Cloud Computing*” IBM Italia – Cloud Learn HUB/ What is Cloud Computing? – 18 Agosto 2020. <https://www.ibm.com/it-it/cloud/learn/cloud-computing>

VERCELLIS C. “*A cosa servono i Big Data: vantaggi ed opportunità per le aziende*” Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano – 30 Gennaio 2019. https://blog.osservatori.net/it_it/big-data-a-cosa-servono

WEBSTER D. “*The pros and cons of Hot-Desking*” LinkedIn – 10 maggio 2017 <https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-hot-desking-david-webster/>

WESTMAIN G., BONNET D., MCAFEE A. *Leading Digital: Turinig Technology into business transformation*. Harvard Business School, ottobre 2014.

ZAMARIAN M. “*Smart working o working smart?*” Quaderno del Programma di Ricerca “L’officina di Organizzazione”, Neri Massimo – TAO Digital Library, 2017. Pag. 48.

<http://amsacta.unibo.it/5717/1/SmartWorking.pdf>

ZAPPALA’ S. “*Smart working: una prospettiva critica*” Quaderno del Programma di Ricerca “L’officina di Organizzazione”, Neri Massimo – TAO Digital Library, 2017. Pp 18-19.

<http://amsacta.unibo.it/5717/1/SmartWorking.pdf>

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Dott. Davide Celani per l'interesse dimostrato nei confronti di questo lavoro di tesi e la sua disponibilità nei miei confronti.

Ringrazio inoltre il Professor Enrico Cori per la sua immensa professionalità ed il supporto dimostratomi in questi mesi.

Infine, ringrazio i miei genitori che sono sempre stati al mio fianco e mio fratello, che anche se lontano non smette mai di spronarmi ad essere la versione migliore di me stessa.