

EDITORIALE

SMART WORKING: SOLUZIONE AD OGNI EMERGENZA? PROSPETTIVE OLTRE L'EMERGENZA

Teresina Torre*

Nella situazione di allarme per la diffusione del coronavirus, che si è venuta a creare nel nostro paese a partire dal mese di febbraio del 2020, una particolare attenzione è stata dedicata ad un tema che abbiamo già avuto modo di esaminare qualche anno fa e che è ora tornato prepotentemente alla ribalta come via privilegiata per consentire alle persone di continuare a lavorare minimizzando al massimo gli spostamenti verso i cd. luoghi di lavoro, essendo la via dell'isolamento considerata l'arma prioritaria per tentare di contenere il diffondersi dell'epidemia. Ad esso hanno fatto riferimento provvedimenti governativi emanati per fronteggiare la situazione; ad esso hanno fatto ricorso (e stanno facendo ricorso o stanno pensando di farvi ricorso) realtà produttive di ogni tipo e dimensione, alleata una narrazione (su *media* di ogni genere) che prospetta facili e rapide soluzioni e che ne esalta benefici (sicuramente evidenti nella situazione di emergenza) forse troppo semplicisticamente descritti alla portata di tutti.

L'argomento è quello dello *smart working*, al quale era dedicato l'editoriale n. 3 del 2015 - intitolato "TUTTO È SMART ... ANCHE IL LAVORO", che prendeva spunto dalle previsioni di un suo significativo sviluppo di lì a poco, in forza della crescente pervasività degli strumenti *mobile* e *cloud* e della digitalizzazione di un numero in costante incremento di applicazioni professionali. Anche l'editoriale n. 3 del 2016, che aveva come titolo "CONNESSI O NON CONNESSI? THAT IS THE QUESTION...", vi era in qualche misura collegato. Esso era infatti incentrato sulla questione del diritto alla disconnessione, essendo questo aspetto una delle possibili criticità nel ricorso a forme di organizzazione del lavoro che si possono ricondurre allo *smart working* (tanto da essere uno dei punti specificamente richiamati nella normativa in argomento emanata poi nel 2017, la legge n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato").

L'occasione presente pare quindi davvero "quella buona" per riprendere la riflessione su un argomento che continua comunque a veder prevalere atteggiamenti partigiani: da un lato, i sostenitori dello *smart working* (o dell'italiano "lavoro agile", considerato nei fatti suo sinonimo) che lo giudicano come la via maestra per il lavoro oggi (lavoro che diventa così "migliore", più conciliabile e vivibile) e, dall'altro, i suoi critici che guardano con uno scetticismo di fondo ad ogni iniziativa che viene collocata sotto questo cappello (per ragioni in qualche misura complementari a quelle

* DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2020.1.1270

acclamate come i grandi benefici, la conciliabilità e la vivibilità che debordano in una vita senza confini, dove lo stress cresce).

Vorremmo quindi provare a fare il punto sullo stato dell'arte. A partire dalle indicazioni contenute nei provvedimenti emanati dal Governo per fronteggiare le necessità del difficile momento, cercheremo di esaminare come le imprese, e le organizzazioni in generale, si stanno attrezzando, per dipanare un po' di quella confusione si sta facendo - e questa non è una questione secondaria, non tanto sul piano del rigore quanto su quello dell'utilizzo di adeguate chiavi di lettura del fenomeno in atto. L'intento è quello di offrire un contributo al consolidamento di una riflessione su cosa lo *smart working* sia e possa essere, quali sfide imponga sia sul versante individuale che su quello organizzativo e quali opportunità possa offrire una sua precisa comprensione. E per rifocalizzare l'attenzione, in chiusura, su cosa c'è davvero in ballo e per quali ragioni a questo tema occorra guardare con attenzione, consapevoli che dietro l'etichetta (questa o altra che si preferisca) c'è la questione del lavoro, come dimensione della persona, e lo spazio ed il ruolo che questo assume nella vita.

Procediamo con ordine.

Il lavoro agile è chiamato esplicitamente in causa dai vari provvedimenti che si sono susseguiti nel breve lasso di tempo durante il quale l'emergenza da coronavirus ha visto assumere contorni critici. In particolare, il Decreto del Presidente del Consiglio n. 6 del 9 marzo riprende ed estende quanto già previsto per alcune aree del paese, precisando che tale modalità di lavoro - per la cui disciplina si rimanda agli articoli da 18 a 23 della legge che lo regola, sopra ricordata - può essere applicata, per la durata dell'emergenza, ad ogni rapporto di lavoro anche in assenza di accordi individuali (che la norma istitutiva prevede) con una semplice autodichiarazione, confermando la procedura semplificata di obbligo di fornire informativa a INAIL e Ministero per via telematica, procedura che era stata regolata dal DPCM del 1° marzo.

Sull'onda di queste indicazioni è iniziata la corsa a "fare" *smart working*. I giornali e la rete si sono riempiti di notizie di aziende ed organizzazioni che si sono mosse in tale direzione, tanto che - come è stato da più parti osservato - l'ultima settimana di febbraio di questo 2020 resterà segnata come un momento di svolta: si è infatti inaugurata la fase "massiccia" del lavorare secondo modalità *smart*. Hanno iniziato dapprima coloro che risiedono e lavorano nelle aree più calde dal punto di vista della criticità sanitaria all'ordine del giorno; a questi si sono via via uniti altri, sempre più numerosi, lavoratori in forza dell'equiparazione di tutte le aree geografiche del paese, da un lato, e della nuova "moda", dall'altro.

Una *instant survey* - lanciata da AIDP-Associazione Italiana per la Direzione del Personale e realizzata tra il 26 febbraio ed il 1° marzo con l'obiettivo di "approfondire come le Direzioni del Personale stanno reagendo alla crisi del Coronavirus per diffondere tra la comunità HR le buone pratiche", cui ha risposto un campione di 638 aderenti all'associazione stessa - mostra che, del 90% delle aziende che dichiarano di

aver adottato misure specifiche in questo frangente, il 70% circa ha fatto ricorso allo *smart working*. Il sondaggio non va in profondità, anche se occorre dare atto ad AIDP di aver avuto la prontezza di lanciarlo – ancora una volta complice la tecnologia, che fornisce strumenti e canali di diffusione – e di averci dato alcuni elementi su cui riflettere. Colpisce in particolare l'imponenza del dato, di gran lunga il più alto tra le azioni "positive" suggerite (quelle, per capirci, del tipo alternativo alla "non sospensione" di attività, pur gettonate nella *survey* a riprova di quanto delicato sia stato decidere come muoversi in una situazione così inedita), a documentare il fatto che questa soluzione organizzativa è stata considerata come la via prioritaria per garantire l'operatività delle aziende.

Non è facile ovviamente avere un'idea delle dimensioni incrementali del fenomeno. Se di misurare e monitorare il trend si occupa con costante cura l'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, ormai con una lunga esperienza sul tema, il quale suggerisce che il 58% delle grandi imprese opera in *smart working* per un totale di circa 570.000 lavoratori coinvolti (dato che segna una crescita del 20% circa tra il 2018 ed il 2109), le stime e le quantificazioni sono sicuramente difficili in questo momento: da più fonti di matrice giornalistica si parla addirittura di milioni di lavoratori agili. È banalmente intuitivo pensare che il balzo in avanti sia stato notevole e l'incremento, di conseguenza, imponente.

Non è agevole capire quanta parte di questa crescita sia coperta da iniziative nuove, quanta riguardi realtà che già avevano avviato sperimentazioni e che hanno quindi allargato la platea dei destinatari ed i tempi di utilizzo (da alcuni gruppi di lavoratori a tutta la popolazione aziendale, da 1-2 giornate a settimana alla copertura di tutto l'impegno lavorativo), quante siano sviluppate da aziende *technology friendly*, e quindi già allenate al diverso modo di gestire attività e rapporti che lo *smart working* richiede, e quante da altre realtà lontane invece dalla logica sottesa a questa differente modalità e quindi maggiormente apprezzabili nel loro sforzo tanto potenzialmente a rischio di insuccesso, non appena la fase dell'emergenza dovesse placarsi.

Ragionando per casi, sono molti quelli di successo che vengono citati di questi tempi. Numerose aziende si sono segnalate per aver esteso senza molti formalismi la possibilità di fare *smart working*. C'è chi – qualche nome per tutti, Unicredit, Generali, il Boston Consulting Group, Sky, Wind – grazie ad un'organizzazione del lavoro impostata su obiettivi e risultati, sul lavoro in team che si supporta su tools tecnologici, ha chiuso le proprie sedi ma prosegue a pieno ritmo, facendo lavorare tutti in modalità *smart working*. C'è chi – ancora un nome tra i molti possibili, Zucchetti spa, la nota software italiana – ha organizzato, nel giro di un fine settimana, *smart working* per tutti, per dare sostanza alla dichiarata priorità di mettere al sicuro i propri collaboratori, dando loro la possibilità di lavorare da casa e mettendo a disposizione un kit di *digital workplace* e *smart working*, una guida cioè che presenta strumenti e suggerimenti per garantire buone performance e controllo delle attività, così che i vertici aziendali hanno potuto dichiarare che "nonostante gli uffici siano vuoti l'attività del gruppo sta proseguendo a pieno regime".

A questa fotografia decisamente positiva, se ne affianca una meno luminosa: non mancano infatti le imprese che, per ragioni varie, hanno incontrato non poche difficoltà nell'utilizzo di forme di erogazione della prestazione lavorativa a distanza quali lo *smart working*. Un'indagine riportata sul Sole 24 ore del 10 marzo suggerisce, ad esempio, che delle coinvolte 1400 imprese con un numero maggiore di 20 dipendenti, circa un terzo manifestano carenze di competenze digitali, di adeguata connettività e di appropriate soluzioni che consentano di gestire il proprio business facendo ricorso a questa modalità, soprattutto in tempi così accelerati.

Di queste, una parte ha necessariamente improvvisato (spesso in assenza di alternative praticabili per proseguire a fare il proprio mestiere): tra uno sforzo enorme dell'IT aziendale, che deve supportare la parte tecnologica, ed uno dell'HR, chiamato innanzitutto a garantire la comunicazione interna ed i previsti adempimenti pur ridotti all'essenziale, poco spazio resta per verificare quanto le persone, protagoniste di questo cambiamento, siano pronte a gestire correttamente questo rapido *smart working*.

Ghiotta occasione, questa, per il mondo della consulenza - rapido ad organizzarsi (soprattutto attraverso i canali online, esso offre *webinar* di vario tipo e genere) per insegnare su quali leve occorre agire per farlo funzionare e quali *tools* sono indispensabili. Il tutto con una forte impostazione di tipo prescrittivo che - se da una parte apparentemente sembra rispondere alla pressione della fretta realizzativa ora indispensabile, offrendo pronta la lista della spesa e assicurando i promotori sulla fattibilità dei progetti - dall'altra, poco aiuta a riflettere sulla profondità del cambiamento che spostarsi su questa modalità comporta, sulle peculiarità di ogni organizzazione, sui processi che vengono coinvolti, sulle relazioni che necessariamente intervengono dovendosi strutturare in maniera diversa.

Tanto basta però a far capire perchè il già citato Osservatorio *Smart Working* consideri questo specifico momento come una sorta di anno zero, un momento di rottura nel percorso di affermazione dello *smart working*. Momento che si caratterizza quindi per il rafforzamento della polarizzazione che segna il fenomeno: da un lato, chi aveva già adottato forme di lavoro agile ed era quindi culturalmente e tecnologicamente preparato, che testimonia e conferma ottimi risultati in termini di produttività, e chi invece era attestato su posizioni di retrovia, che si trova a dover recuperare in corsa un ritardo enorme, con rischi non banali di errori sugli investimenti e di insuccessi che lasciano il segno. Sullo sfondo, l'idea che lo *smart working* sia sempre e comunque la via verso il futuro.

Qualcuno suggerisce che la sfida lanciata da questo pressante invito a ricorrere allo *smart working* possa e debba essere colta come l'occasione per dare una spinta al percorso di digitalizzazione delle nostre imprese, di cui troppo si parla in assenza di una vera trasformazione ed al quale mancano ancora molti tasselli, di cui ora è più facile percepire la carenza, basti pensare al dato infrastrutturale (l'essenziale copertura delle reti), a quello delle competenze (digitali di base, ma anche a quelle un po' più evolute) a quelle culturali (in cui si ritrova il modo di pensare delle persone, la progettazione del lavoro e degli obiettivi). Ed è sicuramente vero che l'esperienza

accelerata che nel paese si sta vivendo su questo fronte potrà consolidare un patrimonio importante di sperimentazioni, di soluzioni, di forme di adattamento che potranno essere esaminati per trarne lezioni preziose. Ben vengano. A patto che non tutto sia ridotto alla dimensione tecnologica e che di *smart working* come ripensamento dei modelli organizzativi si parli (a partire proprio da questi).

In questa prospettiva, c'è un punto che ci pare debba essere chiaramente segnalato e ponderato. A ben pensarci, lo *smart working* di oggi assomiglia molto di più al vecchio e "cattivo" telelavoro, quel lavoro a distanza svolto in collegamento con la sede aziendale per il tramite di strumenti che annullano la distanza, alleggerito della regolamentazione piuttosto rigida che caratterizzava questi (cui si associavano costi di non banale entità) e nei cui confronti la comprensibile diffidenza dei lavoratori ne aveva ostacolato la diffusione (in primis, il timore di esclusione dalla trama relazionale che è il tessuto connettivo di ogni organizzazione che il lavorare da casa comportava). Il dubbio è lecito, tanto che iniziano ad apparire articoli, di esperti, studiosi ed anche consulenti, che se lo sottolineano. Il punto sottolineato è che fare *smart working* non è lavorare dalla propria abitazione (quando meno non solo questo riconoscono in tanti). È molto altro.

Lo *smart working* - così come la letteratura internazionale, a partire dal Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD che ne aveva descritto la natura oltre un decennio fa, ce lo propone - si segnala come qualcosa di nuovo e di diverso. Complice ovviamente l'evoluzione del contesto tecnologico (ed i suoi più recenti sviluppi sia *mobile* che *wireless*) che ha assunto una configurazione abilitante completamente diversa rispetto al recente passato ed il cui ruolo non è sicuramente neutro, questa modalità di erogazione della prestazione lavorativa si connota per un cambiamento profondo (e profondamente assimilato) nella cultura della gestione, che tocca persone, processi, tecnologie e spazi, che forse la fretta con la quale ci si sta di forza muovendo rischia di far passare in secondo piano. In questo senso, va rimarcato che questa è una iniziativa che si adotta da un momento all'altro, confidando di ridurre i danni.

A cosa ci si riferisce infatti quando si usa l'espressione *smart working*? Il CIPD nella sua pubblicazione del 2008 intitolata "*Smart working: the impact of work organisation and job design*" lo aveva definito come un approccio all'organizzazione del lavoro che "concilia efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia (ma più correttamente ci si dovrebbe riferire al concetto di discrezionalità se ci muoviamo in contesto organizzativo) e collaborazione, possibile tramite l'ottimizzazione degli strumenti e dell'ambiente di lavoro". La questione fondamentale concerne pertanto il lavorare per obiettivi, rispetto ai quali le due parole magiche - flessibilità e discrezionalità - acquisiscono appropriatezza e finalizzazione. Ed è il lavorare per obiettivi la vera sfida da cogliere, dove possibile, su cui allenare le nostre organizzazioni (vale a dire i manager ed i middle manager che gestiscono persone), dove possibile - lasciando quindi aperta la possibilità che non sia possibile sempre e comunque.

Peraltro, alcuni studi dimostrano che i maggiori ostacoli ad un uso proficuo dello *smart working*, dove già introdotto ed approntato, si qualificano come di tipo

culturale, concernono cioè gli stili di leadership, la fiducia e l'esercizio della delega, e di gestione dei collaboratori, il lavoro loro affidato e le modalità con le quali lo si verifica, ma che innanzitutto riguarda la capacità di ascoltare e parlare (nelle tante forme di linguaggio che possono essere apprese anche nel contesto della nuova comunicazione digitale). Questioni cui occorre dedicare cura nella prassi, oltre il ribadire l'importanza, cosa che la letteratura fa da tempo, ma che nell'avvio repentino di molti progetti difficilmente potranno trovare adeguata preparazione.

Quello di questa contingenza rischia però di essere quindi per molti un lavoro troppo poco *smart*, la cui cifra pare essere il trovarsi confinati tra le pareti di casa (perché è lì che si fa *smart working* - ce lo hanno detto chiaro - non al parco e men che meno in un *coworking center*) ad imparare rapidamente nuove applicazioni, a cercare di organizzare quello che serve, ad improvvisare procedure nuove, a sperimentare soluzioni, a destreggiarsi tra lavoro e famiglia (per chi ce l'ha, in una difficile conciliazione tra esigenze variegata che le diverse generazioni mostrano, strette in una inconsueta convivenza), tra lavoro e spazio-tempo da riempire (per chi vivendo da solo, ha davanti l'intera giornata da far passare, lavorando forse troppo). E la cui unica positività è di farci percepire al sicuro (un po' più al sicuro) in una situazione critica, positività che rischia di diventare un morboso conto dei giorni che mancano alla scadenza ed una ossessiva rincorsa degli aggiornamenti delle notizie.

In questo contesto, il già labile confine tra il lavoro e la vita tende a saltare.

Da un lato, il lavoro flessibile assume sempre più i connotati di un tempo lavorativo dilatato, complice la presenza delle nuove tecnologie e la propensione al loro uso continuo e promiscuo, che rendono nei fatti i lavoratori sempre disponibili (la regola è stare a casa, quindi ci sei) a ricevere richieste, informazioni, notizie; ed a rispondere, in un flusso potenzialmente continuo di comunicazione, per mossa propria o su pressione del contesto organizzativo non è forse così facile da chiarire.

Dall'altro lato, la vita diviene sempre più porosa, nella convivenza più stretta ed intensa con il resto della famiglia. L'attitudine *multitasking* appare una caratteristica da coltivare, nel precario tentativo di dare spazio alle esigenze di tutti (capi, colleghi, ma anche scuola e relazioni sociali). Insomma, in qualche misura ciò che sta accadendo per causa di forza maggiore è che la tanto vituperata 'vita connessa', che troppo spesso pareva sostituirsi alla vita 'reale' anche entro i confini aziendali e sulla quale tanto ci si interrogava, si presenta ora come occasione interessante per restare 'nella vita e per lavorare'. E qui emerge uno dei paradossi che stiamo vivendo - i rapporti tecnologicamente mediati sono oggi il modo privilegiato per tenere in vita questi rapporti - che fa emergere quanto sia fondamentale per la persona la capacità di usare dell'ICT con pienezza e consapevolezza.

È chiaro che se la prospettiva con la quale osserviamo le cose è quella della lente dell'emergenza, per cui prevale il sollievo derivante dal "poter stare a casa" dove i rischi sono minori e non si va tanto per il sottile sulle questioni (terminologiche e non solo), quando l'emergenza sarà terminata qualche domanda occorrerà farsela. Sullo *smart working* proviamo ad iniziare qui.

Nel mare delle esperienze avviate, troveremo situazioni molto diverse. Ci sarà chi sarà riuscito a rafforzare un orientamento già maturato, ponderato e sperimentato e avrà sicuramente fatto un balzo in avanti nella maturazione di adeguate linee di progettazione e gestione e di un stile appropriato, per poter così verificare la capacità dello *smart working* di dare risposte alle trasformazioni in atto ponendosi altresì come leva di cambiamento.

Sicuramente i tentativi avranno intaccato la resistenza di chi continua a vedere nel controllo 'visivo' dei collaboratori un punto di forza del proprio modello di gestione. Di necessità, questi avrà dovuto accettare di spostarsi su un altro piano e forse avrà scoperto che ci sono altre vie.

Chi ha attivato *smart working* da zero, o quasi, avrà un grosso lavoro da fare. In parte per recuperare esperienze che forse così positive non si saranno rivelate, e quindi per chiarire a tutta l'organizzazione che *smart working* può essere meglio. E per iniziare a farlo per bene, con un progetto adeguato. Perché il vero *smart working* è il frutto di una precisa progettazione organizzativa che combina competenze manageriali - saper fare *remote management* - e normative, sulla base di un motivato consenso degli *smart workers*, del management che si fonda (motivatamente) sulla delega e la fiducia e di chi lavora a fornire strumenti. Nel loro libro "Smart Working: mai più senza", Arianna Visentini e Stefania Cazzaroli propongono un interessante modello che ha il grande pregio di offrire un metodo prima che delle soluzioni. Il modello viene identificato con l'acronimo CORE - somma delle iniziali di cultura, organizzazione, regolazione ed economia. L'ordine dei quattro fattori è fondamentale per capire come la questione vada affrontata, come si è ripetutamente sottolineato sopra, e non stupisce affatto che manchi la dimensione tecnologica, indispensabile ma strumentale.

Ma forse sarà doveroso prendere atto che lo *smart working* non si adatta a tutti i tipi di lavoro - perché ci sono job necessariamente agganciati alle variabili spazio-temporali, o molto fortemente dipendenti da altri, o che producono con risultati che si prestano poco ad essere misurati; ma neppure a tutti i lavoratori - che, per caratteristiche di personalità, per bisogni di socializzazione e di affiliazione, sono più a loro agio in contesti di prossimità fisica; e men che meno a tutte le imprese - per le specificità del business (almeno sino a quando non cambiano le condizioni tecnologiche e di mercato) o perché si continua ad utilizzare una strumentazione non adeguata. E da questi dati si potrà partire per uno sguardo realista su questo modo di organizzare il lavoro.

Come non ci stancherà mai di ripetere, lo *smart working* insomma funziona - e lo fa alla grande - se sono state progettate in maniera coerente le caratteristiche del lavoro ed i sistemi di monitoraggio, valutazione e valorizzazione del lavoro svolto a distanza; solo così produce i proclamati effetti positivi sulla soddisfazione del lavoratore, sulla produttività e sull'efficacia della prestazione che stanno alla base della logica 'win-win' su cui si fonda molto dell'entusiasmo attorno a questo fenomeno.

Se, come è purtroppo assai probabile, la fine di questa storica emergenza ci lascerà con una situazione economia del paese (dell'Europa, e non solo) critica e con una

grossa domanda sulla capacità del modello capitalistico di creare un'economia all'altezza dei tempi, il ripensamento dello *smart working* potrà rappresentare un punto di riflessione in questa direzione. Piccolo punto, ma non irrilevante se ci ricordiamo che esso nasce come approccio all'organizzazione del lavoro che mira a conciliare efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi, attraverso una combinazione di flessibilità e discrezionalità che sono alla base della conciliazione tra vita e lavoro, grande sfida per un lavoro a misura d'uomo.

In questo numero, Impresa Progetto EJM propone agli studiosi, agli operatori, e più in generale a quanti interessati in base ad un impegno sindacale, culturale, politico, di intervenire con i loro contributi in un dibattito sui fini dell'impresa per come questo tema si pone oggi alla luce del recente *Statement on the Purpose of a Corporation* della *Business Roundtable*.

Il tema viene delineato nella Sezione dei Contributi da Pier Maria Ferrando: "I fini dell'impresa: un *evergreen* che ritorna". E' un tema che in ambito aziendale ha un carattere fondativo, strettamente legato al concetto che si ha del ruolo e della natura dell'impresa, la cui declinazione è tuttavia legata alle determinanti spaziali e temporali dei processi evolutivi aziendali ed ai processi di cambiamento che investono i contesti ambientali e produttivi. Da questo punto di vista si tratta di un *evergreen* continuamente ricorrente, intorno al quale il dibattito viene continuamente riaggiornato.

Lo *Statement* della *Business Roundtable*, accantonando la vecchia idea della *shareholder primacy* ed allineando la soddisfazione degli interessi di *shareholder* e *stakeholder* nei fini delle imprese ha avviato una nuova fase di questo dibattito, proiettato a questo punto sulla compresenza di economicità e socialità nelle finalità delle imprese e sulla funzione delle imprese rispetto alla sostenibilità dello sviluppo, suscitando reazioni e prese di posizione che meritano una adeguata ed approfondita riflessione.

Gli oggetti del dibattito vengono delineati a partire da alcuni contributi di particolare interesse che vengono dagli USA. In una Appendice sono tuttavia richiamati anche alcuni commenti italiani apparsi su "Il sole 24 Ore".

Di un *evergreen* però si tratta, ed allora vale la pena di ricordare anche il confronto sui fini dell'impresa che si sviluppò in Italia una trentina di anni fa, innescato da un intervento di Norberto Bobbio e con interventi di importanti esponenti dell'*establishment* economico, finanziario e culturale di allora. Ce ne parla Lorenzo Caselli che lo ricostruisce in: "Norberto Bobbio e il fine del profitto. Un dibattito lontano nel tempo ma che resta di grande attualità."

Quanti desiderano intervenire nel confronto possono inviare i loro contributi, che ci auguriamo numerosi ed all'altezza della rilevanza dei temi, a direttore@impresaprogetto.it. Li pubblicheremo in un prossimo numero del *Journal*, salvo raccoglierci in uno *Special Issue*.

Gli altri materiali proposti in questo numero nelle diverse Sezioni di Impresa Progetto spaziano su di una pluralità di temi riconducibili a diversi ambiti disciplinari, spesso sviluppati intrecciando dimensione teorica e dimensione applicativa e caratterizzati da significativi aspetti di attualità ed originalità.

La Sezione dei Saggi referati apre con un paper di Moggi, Pagani e Pierce su “The rise of sustainability in Italian wineries: key dimensions and practices”, che approfondisce con riferimento alla situazione italiana un tema finora affrontato soprattutto in ambito extra-europeo. Si tratta di uno studio di carattere qualitativo-esplorativo condotto attraverso interviste semistrutturate a responsabili di aziende vitivinicole. Emergono significativi elementi di conoscenza in ordine alle determinanti ed agli obiettivi delle pratiche di sostenibilità nell’industria vitivinicola italiana e ne sono presi in considerazione non solo gli impatti ambientali ma anche quelli sociali ed economici.

Nel loro paper “Crescere a Mezzogiorno. Organizzazione di un gruppo di ricerca e alcune evidenze empiriche” Bizjak, Sicca e Boncori riferiscono invece di una ricerca coordinata da tre Università della Campania intorno ai processi di crescita delle medie imprese del Meridione. Di sicuro interesse sono sia gli aspetti metodologici relativi alla selezione delle imprese del campione, alla ricostruzione delle “storie” imprenditoriali, alle relazioni tra gruppo di ricerca ed imprenditori sia i risultati raggiunti che riconducono i percorsi di *family business* alle peculiarità di un’area territoriale quasi “isolata” dai trend generali e a processi di crescita aziendale giocati sull’intreccio degli aspetti formali ed informali dei meccanismi di delega.

Ricollegandosi al tema dello special Issue di Impresa Progetto su “*The Role of Skills and Competences in the Maritime Logistics Industry*” (n. 3/2019), Cantoni e Bisogni propongono nel loro paper (“Rethinking Standard Logistics Competencies for Managerial and Operational Positions in Maritime”) un approfondimento basato sul confronto tra i profili definiti dallo European Logistics Association Qualification Framework e le esigenze segnalate da dirigenti di una primaria impresa dello *shipping* e di tre Autorità portuali. Le conclusioni segnalano che la maggior parte dei profili non è messa in discussione dall’evoluzione del settore, mentre alcuni sono ormai obsoleti ed altri, nuovi, andrebbero invece introdotti.

Il nuovo Codice della Crisi, che chiede alle imprese di monitorare il proprio equilibrio economico-finanziario utilizzando indici elaborati dal CNDCEC o in alternativa indicatori elaborati autonomamente ma certificati da un professionista indipendente, ripropone il classico tema della previsione delle insolvenze. Danovi e D’amico nel loro *paper* “La previsione dell’insolvenza *ex art. 13 C.C.I.*: efficacia del test di classificazione binario e dell’analisi discriminante lineare”, tenendo conto della limitata disponibilità nelle PMI di dati utilizzabili per elaborare tali indici, prendono in esame e testano due famiglie di modelli, rispettosi dei criteri indicati dal codice ma più efficaci in rapporto alla specificità di queste realtà aziendali.

Nel suo paper su: “Il principio della sostanzialità del bilancio nelle operazioni di locazione finanziaria”, Annalisa Baldissera utilizza queste operazioni come grimaldello per far emergere tanto la rilevanza teorica quanto la portata pratica del principio *substance over form*. Il principio viene esaminato dal punto di vista della sua

evoluzione nella letteratura e nei principi contabili sia internazionali che nazionali. A proposito dell'utilizzo del principio della sostanzialità nel contesto nazionale viene infine proposto un modello in grado di contemperare l'attendibilità delle informazioni fornite in sede di bilancio con la tutela dei creditori sociali.

La Sezione dedicata ai Contributi non referati contiene, oltre al lancio del dibattito sui fini dell'impresa di cui sopra, altri tre interventi.

Renato Fiocca, nel suo scritto su "Percezioni, relazioni, interazioni e i misteri della black box" ci ricorda come i comportamenti d'acquisto siano cambiati con l'evoluzione dalla produzione e dal consumo di massa verso modelli proiettati su crescente varietà e variabilità fino ai limiti della personalizzazione. Anche gli strumenti e le politiche del marketing si sono via via raffinati approfittando delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dei *big data*, degli *analytics* e delle neuroscienze, senza tuttavia riuscire ad assicurare la piena padronanza dei rapporti tra impresa e mercato, tra impresa e clienti. Rimane uno scarto di opacità dovuto alla irriducibile complessità e soggettività dell'uomo, anche in quanto consumatore, che può essere affrontato solo accompagnando alle tecnologie ed alle informazioni quelle risorse di apprendimento dall'esperienza, creatività e sensibilità che sono anch'esse peculiari dell'uomo.

Se non un'altra *black box*, certamente le *soft skills* rappresentano una speciale "alchimia" cui concorrono competenze sociali e comunicative, tratti di personalità, intelligenza emozionale. Ce lo dice Laura Strazzeri che fa dell'esperienza formativa da lei progettata e realizzata presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova (*Behave yourself*) l'oggetto di una ampia ed approfondita riflessione. C'è un *gap* tra fabbisogni del mondo del lavoro e processi formativi; come colmarlo? Quali sono gli ingredienti delle *soft skills* e come queste possono essere formate e sviluppate? Ci sono *frameworks* utili per decifrare questi temi? L'esperienza di *Behave yourself* fornisce a questi interrogativi alcune risposte di sicura rilevanza pratica, inquadrate in un solido impianto teorico.

Chiude la Sezione del *Journal* dedicata ai contributi un testo tratto dal discorso tenuto da Antonio Gozzi, in occasione della giornata celebrativa dei 40 anni di Duferco (il testo è stato pubblicato una prima volta su "Il Foglio" del 2 gennaio 2020). Non è stato un discorso di circostanza ma una vera lezione, che dalla esperienza di una famiglia e di una azienda estrae le ragioni strategiche e culturali di un percorso di successo fatto di crescita, diversificazione, internazionalizzazione e capacità di porre solide basi per il futuro. Una lezione importante, in un paese dove il *family business* è così largamente presente, sul ruolo dell'azionista-imprenditore nel capitalismo familiare.

La Recensione di questo numero di *Impresa Progetto* è dedicata da Luisa Piccinno al libro di Giuseppe Lupo "Le fabbriche che costruiscono l'Italia". Le percezioni e sensazioni della lettrice sono intrecciate con quelle dell'Autore, di fronte alle tappe di un viaggio in luoghi emblematici dell'Italia industriale e di quello che oggi ne resta: Torino, Genova e Milano (il vecchio Triangolo industriale), Rescaldina, Ivrea e Pozzuoli dove si realizzò o si sperò l'integrazione tra fabbrica e territorio,

Cortemaggiore e Ottana dove invece questo rapporto è stato traumatico. Ritornano nomi prestigiosi dell'imprenditorialità pubblica e privata: Olivetti e Bassetti, Italsider ed ENI, si sottolineano importanti contaminazioni tra industria e cultura. Come dice Piccinno, la cifra del libro non è la nostalgia ma un esame disincantato del passato con lo sguardo rivolto al futuro.

L'Ospite di questo numero è invece Mattia Noberasco, Amministratore Delegato di Noberasco spa. Nell'intervista raccolta da Roberta Scarsi Noberasco racconta la storia di un'altra impresa di successo del *family business* italiano, guidata ormai dalla quarta generazione. Nata gestendo confezionamento e distribuzione di prodotti ortofrutticoli, l'impresa è poi cresciuta specializzandosi nella frutta secca ed ora ha il proprio *core business* nella frutta morbida. Innovazione di prodotto e di processo, *welfare* e radicamento sul territorio sono le chiavi che le permettono di guardare al futuro coniugando flessibilità e dinamismo, tradizione ed innovazione.

Ci è infine gradito segnalare l'ingresso nel Comitato di Redazione di Lorenzo Mizzau, ricercatore del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova.