



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Riorganizzazione del lavoro e degli equilibri  
mondiali post-pandemia"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ALBERTO  
LANZAVECCHIA**

**LAUREANDO: ENRICO DI NOIA**

**MATRICOLA N. 2007321**

**ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023**

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

*I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.*

Firma (signature) .. 

## **INDICE:**

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>2. IMPRESE IN PANDEMIA</b> .....	5
2.1. Adattamento ai cambiamenti dell’ambiente: fattori di resilienza .....	7
2.1.1. Internazionalizzazione .....	9
2.1.2. Dinamismo strategico .....	12
2.1.3. PNRR: intervento dell’UE e dello Stato come aiuto alla di resilienza .....	17
2.2. Vincitori e vinti: un bilancio settoriale post pandemico .....	21
<b>3. SMART WORKING: MUTAMENTI NEL MONDO DEL LAVORO</b> .....	28
3.1. Costi e benefici.....	33
<b>CONCLUSIONI</b> .....	40

## **1. INTRODUZIONE**

L'elaborato nasce dalla lettura del libro “Golpe Globale. Capitalismo terapeutico e grande reset” di Diego Fusaro, e sui conseguenti spunti economici. Il filosofo espone la sua visione della nuova normalità post-pandemica: analizzando gli assetti economici, politici e sociali, definisce una classe vincente che ha sfruttato la catastrofe e una classe vinta, coincidente con chi ha subito la pandemia in termini di precarietà, povertà, libertà.

In particolare, ci soffermeremo in primis sui fattori che hanno portato alcuni settori ad adattarsi meglio alla crisi, prestando attenzione anche al ruolo dello Stato, per cercare di comprendere la “selezione Darwiniana” (in ambito aziendale) avvenuta in modo turbolento e accelerato durante l'emergenza.

Successivamente guarderemo al mondo del lavoro mutato verso lo smart working: quanto i costi di questa transizione siano ricaduti sui lavoratori e come la stessa abbia influito sul benessere degli stessi, dato il venir meno dei luoghi di

socialità e la sovrapposizione dell'ambiente lavorativo con quello privato.

## **2. IMPRESE IN PANDEMIA**

Fusaro elenca nel primo capitolo (“La crisi epidemica come metodo di governo”) tre crisi recenti che hanno cambiato la struttura economica:

- la crisi terroristica del 2001
- la crisi finanziaria dei mutui sub-prime del 2008
- la crisi sanitaria dovuta al Covid-19 del 2020

In queste individua il concetto di “capitalismo dei disastri” \*(Naomi Klein), ossia la tendenza del capitalismo della produzione nel generare disastri (sociali, economici, ambientali...) e di riuscire a sfruttarli a proprio favore. In particolare, nella crisi del 2001 il capitalismo armamentario, nel 2008 il capitalismo finanziario e bancario e nel 2020 il capitalismo dell'e-commerce e del Big Pharma.

Allontanandoci dalla “creazione del disastro”, che difficilmente può essere ricondotto a un solo gruppo di attori che ne decidono le conseguenze, rimane sicuramente interessante analizzare come la struttura economica sia variata favorendo alcuni e danneggiando altri, un concetto che ricondurremo al termine

*adattamento* dell'azienda, piuttosto che *sfruttamento*, come fatto nel libro.

L'adattamento delle imprese all'ambiente esterno è un concetto fondamentale dell'economia aziendale. Questo fa riferimento alla capacità di un'azienda di adeguarsi alle variazioni e alle dinamiche dell'ambiente in cui opera, al fine di essere efficiente nel lungo termine.

I fattori a cui prestare attenzione sono molteplici:

- *Fattori economici*: tassi di interesse, inflazione, tassi di cambio e condizioni economiche generali
- *Fattori politici*: politica governativa
- *Fattori tecnologici*: sviluppo e innovazioni
- *Fattori socioculturali*: le preferenze dei consumatori
- *Fattori legali*: legislazione dello Stato

La letteratura organizzativa per definire l'adattamento al mutare di questi fattori utilizza il termine *resilienza organizzativa*, definita come "...la capacità delle aziende di riprendersi e creare nuovi modi per prosperare quando si confronta con eventi inaspettati e potenti che hanno il potenziale di compromettere la sopravvivenza a lungo termine di un'organizzazione. [Coloro che l'adottano] Sono in grado di resistere a tutto ciò che accade e, a

seconda della loro capacità di resilienza, diventano potenzialmente più capaci come conseguenza di una risposta efficace agli shock distruttivi” \*(Rathina, Gopinathan e Raman, 2020).

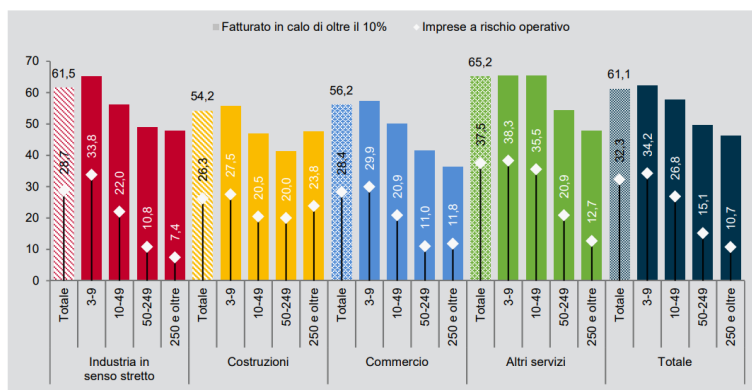
## **2.1. Adattamento ai cambiamenti dell’ambiente: fattori di resilienza**

La recente emergenza sanitaria da COVID-19 è sicuramente uno degli avvenimenti che più ha impattato e messo alla prova l’adattamento intelligente delle imprese per la sua durata e gravità, fornendoci a posteriori un’immagine dei fattori che più hanno contribuito nell’affronto delle criticità.

La terza edizione dello studio condotto dall’ISTAT nel 2021 “Rilevazione sull’impatto dell’emergenza Covid-19 sulle imprese italiane” fornisce un quadro completo della situazione post-pandemica nella penisola. Dai risultati emerge come “più di due terzi delle imprese con almeno 3 addetti abbia subito una riduzione del fatturato rispetto al periodo giugno-ottobre 2019; per quasi il 60 per cento la diminuzione è stata superiore al 10 per cento .... Meno di una impresa su cinque (circa il 18 per cento) ha segnalato

di non avere subito conseguenze o di aver tratto beneficio dalla situazione di crisi” (capitolo 3, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi) (figura 1.0).

(Figura 1.0 - Imprese che hanno dichiarato riduzioni di fatturato superiori al 10 per cento e imprese a rischio operativo per macrosettore e classe di addetti. Anno 2020) (percentuale imprese)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat. Rilevazione su situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19. Seconda edizione. Dicembre 2020

Tra le imprese con un calo del fatturato superiore al 10 per cento una ulteriore distinzione può essere fatta in base alla dimensione aziendale: si osserva infatti come all'aumentare del numero di addetti si riduca il rischio operativo, con una più alta percentuale di quest'ultimo legata ai settori più interessati dalle misure amministrative. Vengono quindi registrati seri rischi di chiusura nel comparto degli "altri servizi", in particolare delle agenzie di viaggio (oltre 73 per cento), in quelle artistiche e di



intrattenimento (oltre 60 per cento), nell'assistenza sociale non residenziale (circa 60 per cento), nel trasporto aereo (59 per cento), nei servizi di ristorazione (circa il 55 per cento) e nel comparto industriale, in particolare nelle imprese dell'abbigliamento (oltre 50 per cento), delle pelli (circa 44 per cento), del tessile (circa 35 per cento).

Partendo da questi dati che ci danno un quadro della situazione post-pandemica, possiamo quindi approfondire lo studio, individuando dei *fattori di resilienza* che hanno aiutato alcune imprese a mitigare gli effetti della pandemia.

### **2.1.1. Internazionalizzazione**

L'adozione di modelli di internazionalizzazione è riconosciuta in letteratura come una forma di business con livelli di performance in generale più elevati. In particolare, i vantaggi individuati sono legati alla possibilità di espansione del mercato (economie di scala e di esperienza), diversificazione del rischio (strategie di localizzazione), acquisizione della tecnologia incorporata nei beni importati o di learning effects tra filiali in diversi Paesi (multinazionali\foreign direct investment)

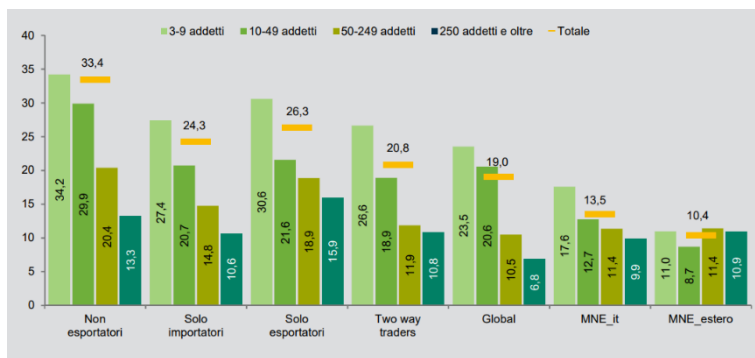
(International Business. Competing in the Global Marketplace, W. L. Hill e M. Hult, 2019).

Anche in risposta alle situazioni di emergenza la letteratura evidenzia come l'internazionalizzazione si dimostri un fattore di vantaggio competitivo, come lo studio "Internationalization Choices and Italian Firm Performance during the Crisis" (Costa, Pappalardo e Vicarelli, 2017) sottolinea riguardo alla crisi finanziaria del 2009.

Anche nel 2020, in particolare nei primi mesi con l'insacco del lockdown diffuso, una prima differenza nel calo di fatturato e nel rischio operativo si nota nelle imprese che presentano una quota di fatturato esportato maggiore al 50 per cento (UE ed extra UE) e/o l'appartenenza a un gruppo multinazionale a controllo estero (Rilevazione sull'impatto dell'emergenza covid-19 sulle imprese italiane, Istat, 2021). Successivamente il divario tra imprese che operano solo nel mercato nazionale e imprese esportatrici è andato aumentando, sostenuto anche dalle riforme restrittive messe in atto su base regionale mentre il commercio estero avanzava in un rapido ritorno ai valori precrisi (ripresa della domanda estera). Classificando le imprese in sei

macro-gruppi basati sulla loro strategia di internazionalizzazione (Figura 1.1), si osserva come l'appartenenza a gruppi multinazionali con controllo in Italia o all'estero sia stato un fattore di stabilità e di resilienza alla crisi molto importante, confermando quindi ciò che la letteratura fin ora descrive.

(Figura 1.1 - *Imprese manifatturiere a rischio operativo per forma di internazionalizzazione e classe di addetti. Anno 2020*) (percentuale imprese)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat. Rilevazione su situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19. Seconda edizione. Dicembre 2020  
 (a) Solo importatori: imprese che importano ma non esportano; Solo esportatori: imprese che esportano ma non importano; Two-way traders: imprese che esportano e importano; Global: imprese che esportano in almeno 5 aree extra-Ue; MNE\_it: imprese appartenenti a gruppi multinazionali a controllo italiano; MNE\_estero: imprese appartenenti a gruppi multinazionali a controllo estero.  
 (b) La tassonomia è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020.

Il segmento in assoluto più in difficoltà in questo scenario risulta, fra le imprese che operano in ambiente internazionale, quello dei “solo esportatori”, che risentono più di tutti dei problemi di domanda e che, a differenza dei “solo importatori”, non usufruiscono di vantaggi legati alle tecnologie intrinseche ai prodotti importati, importanti nel

periodo pandemico (si pensi a sistemi di filtraggio dell'aria o qualunque tecnologia utile al distanziamento e al controllo o cura del virus).

### **2.1.2. Dinamismo strategico**

Per *dinamismo strategico* si intende la "capacità dell'azienda di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione", e ancora "... la capacità di un'organizzazione di raggiungere forme nuove e innovative di vantaggio competitivo date path-dependences e posizioni di mercato". \*(Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Teece D., Pisano G. e Shuen A., 1997).

La misurazione del dinamismo strategico di ciascuna impresa viene ottenuta attraverso la costruzione di un indice composito (IDS: *Indice di Dinamismo Strategico*), basato sulla selezione di un limitato insieme di risposte fornite dalle imprese e di ulteriori dati quantitativi, riguardanti quattro principali dimensioni:

- *Attività* (misura degli strumenti adottati dalle imprese per perseguire le proprie strategie)
- *Investimenti* (misura dell'intensità delle azioni adottate)
- *Crescita* (misura dei risultati economici ottenuti in una prospettiva dinamica)
- *Processi di sviluppo* (misura dell'orientamento verso strategie di cambiamento)

In base allo score ottenuto con l'indicatore le imprese si suddividono in cinque gradi di dinamismo:

- *Basso*: sostanziale assenza di investimenti e strategie; autofinanziamento;
- *Medio – basso*: strategie difensive (difesa della quota di mercato) orientate al mercato nazionale; investimenti (modesti) in formazione del personale (alfabetizzazione digitale, problem solving) e ICT (non avanzata); poche ma presenti relazioni di commessa e subfornitura; modesta attività innovativa; finanziamento tramite credito bancario;
- *Medio*: strategie espansive (accesso a nuovi segmenti di mercato) anche con attività internazionale; investimenti in digitalizzazione e

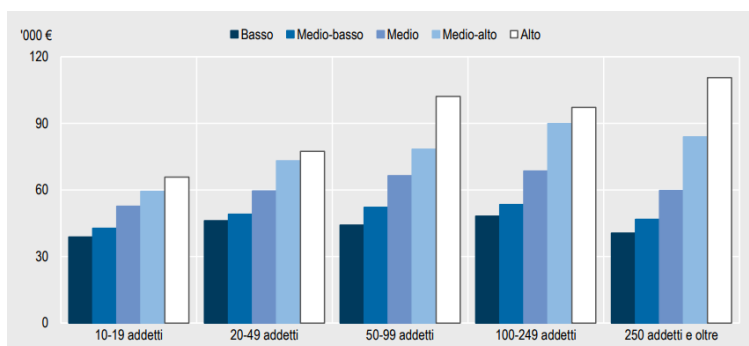
R&S, in formazione (soprattutto digitale) del personale, in macchinari per l'innovazione, in internazionalizzazione e in responsabilità ambientale e sicurezza dei processi; intenso ricorso a credito bancario e (soprattutto) commerciale;

- *Medio - alto*: realtà aziendali strutturate; intensi investimenti in R&S, digitalizzazione avanzata (Big Data Analytics, Cyber security, robotica e sistemi intelligenti, simulazione tra macchine interconnesse, stampa 3D), formazione specifica del personale, internazionalizzazione, responsabilità sociale e ambientale; diversificazione delle fonti finanziarie (equity, prestiti intra-gruppo ecc.) con riduzione del peso del credito;
- *Alto*: ingenti investimenti in R&S, innovazione (prodotto, processo, organizzativa, marketing), digitalizzazione avanzata, internazionalizzazione commerciale e produttiva, formazione mirata del personale, responsabilità sociale e ambientale; massima complessità di fonti finanziarie interne ed esterne (autofinanziamento, equity, prestiti

intra-gruppo, credito bancario e commerciale, project finance, crowdfunding);

A queste differenze strutturali corrisponde una differenza di performance importante: se si guarda al 2018, quindi a prima della pandemia, si osserva come all'aumentare del grado di dinamismo corrisponde un aumento della produttività (figura 2.0):

(Figura 2.0 – Valore aggiunto per addetto, per grado di dinamismo e classe di addetti. Anno 2018)

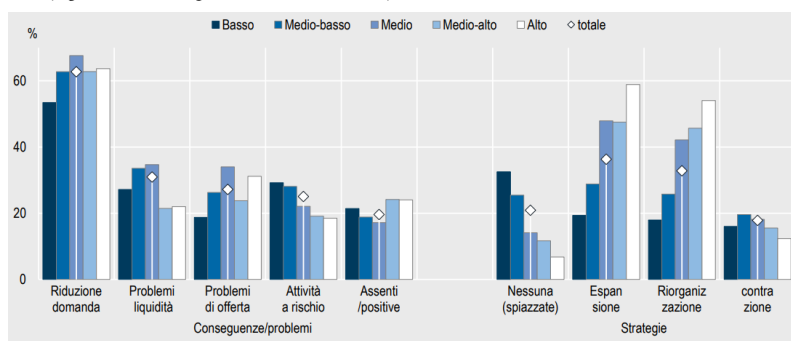


Fonte: Istat, Frame-Sbs e Censimento permanente sulle imprese 2019

Questo accade indipendentemente dal settore di appartenenza, ma in Italia assistiamo ancora a un basso dinamismo, con solo il 12,6 per cento e il 3,6 per cento di imprese rispettivamente a grado medio-alto e alto (Rapporto sulle imprese, Istat, 2021).

Possiamo ora verificare come il dinamismo non solo aiuti in termini di performance, ma diventi un fattore di resilienza nella recessione del 2020. Infatti, i dati mostrati dal Rapporto sulle imprese dell'Istat (2021), evidenziano come indipendentemente dalla dimensione aziendale, alla fine del 2020 dopo la seconda ondata di pandemia, le imprese più dinamiche dimostrano un minore rischio organizzativo e minori problemi di liquidità rispetto alle imprese statiche (figura 2.1). Questo dimostra come la capacità di reazione sia influenzata dal dinamismo già presente nell'impresa, che a sua volta porta i vantaggi pocanzi descritti.

(Figura 2.1 – *Conseguenze negative e strategie nel 2021 e grado di dinamismo nel 2018*) (percentuale imprese con 10+ addetti)



Fonte: Istat, Frame-Sbs, Censimento permanente sulle imprese 2019 e indagine Covid2



### **2.1.3. PNRR: intervento dell'UE e dello Stato come aiuto alla di resilienza**

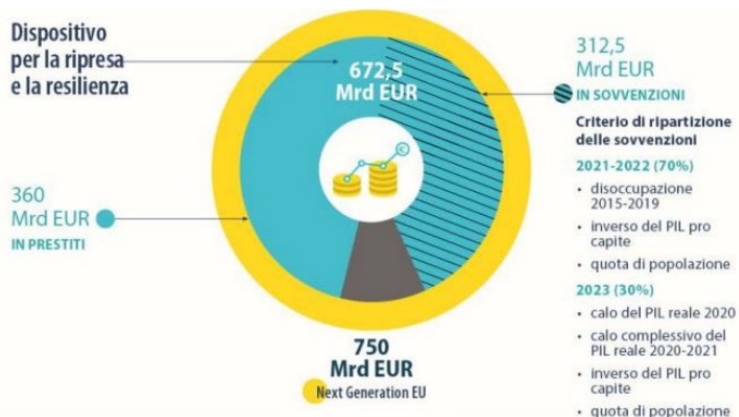
Durante la crisi un ruolo fondamentale è stato ricoperto dai Governi in pressoché tutte le Nazioni, interventi massicci nel sistema economico con il fine di garantire la continuità aziendale, il reddito delle famiglie e i sistemi sanitari.

In questo scenario l'Unione Europea ha acquisito un ruolo di prima linea, mostrandosi per la prima volta, probabilmente, come un organo che supera in modo deciso la sovranità degli Stati membri. Due operazioni importanti sono state intraprese in questo senso: le concessioni sullo scostamento di bilancio, sospendendo il Patto di Stabilità, e a fine maggio 2020 l'introduzione del *Next Generation EU* (NGEU), uno strumento di integrazione al quadro finanziario pluriennale (2021 - 2027) con finalità di rilancio della crescita.

In particolare, la manovra ha stanziato 750 miliardi di euro erogati attraverso differenti programmi, il più consistente dei quali (672,5 miliardi dei quali 312,5 sotto forma di sovvenzioni e 360 come prestiti) è il *Dispositivo per la Ripresa e Resilienza* (RRF).

I fondi dell'RRF sono destinati a finanziare progetti e riforme finalizzati alla modernizzazione delle economie nazionali, alla promozione della sostenibilità ambientale, alla digitalizzazione, alla creazione di nuovi posti di lavoro, e ad altre iniziative che contribuiscono alla ripresa economica e alla *resilienza dei paesi*. In particolare, l'allocazione delle risorse e i metodi di ripartizione tra i vari Stati membri sono descritti nella figura 3.0:

(Figura 2.2 – Dispositivo per la Ripresa e Resilienza)



Fonte: Documentazione di Finanza pubblica – n. 25/Parte I, Senato della Repubblica, 2021

Ogni paese membro deve elaborare un *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), nel quale viene dettagliata la strategia per utilizzare i finanziamenti dell'RRF, concentrandosi su:

- *Transizione verde;*
- *Trasformazione digitale;*
- *Crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;*
- *Coesione sociale e territoriale;*
- *Salute e resilienza sociale, economica e istituzionale;*
- *Politiche per le nuove generazioni e per i giovani;*

Questi piani devono essere presentati e approvati dalla Commissione Europea e dal Consiglio dell'UE. Una volta approvati, i fondi dell'RRF saranno resi disponibili per il finanziamento dei progetti specifici previsti nei PNRR dei paesi membri.

L'Italia, colpita dalla pandemia prima e più duramente degli altri Paesi membri dell'Unione, potrà disporre fino al 2026 di circa 224 miliardi di euro sul totale dei finanziamenti previsti, molto più di ciascun altro partner europeo (<https://hdl.handle.net/20.500.12608/22234>).

Il PNRR italiano mira principalmente a tre aree: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale, il tutto racchiuso in sei missioni ognuna con un peso diverso in termini di risorse destinate (figura

2.3). La maggior parte dei fondi vengono destinati alla digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura (21%, circa 45,5 mld) e in rivoluzione verde e transizione ecologica (31%, circa 67.49 mld), a confermare che la resilienza delle imprese passa per fattori che aumentano il dinamismo delle imprese, come visto nel sotto capitolo precedente.

(Figura 2.3 – Dispositivo per la Ripresa e Resilienza)

		Risorse (€/mld)					
	Risorse del PNNR	In essere (a)	Nuovi (b)	Totale (c) = (a)+(b)	React EU* (d)	TOTALE NGEU (e) = (c) + (d)	% sul totale
1	Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura	10,11	35,59	45,50	0,80	<b>46,3</b>	21%
2	Rivoluzione verde e transizione ecologica	30,16	37,33	67,49	2,31	<b>69,8</b>	31%
3	Infrastrutture per una mobilità sostenibile	11,68	20,30	31,98	-	<b>31,98</b>	14%
4	Istruzione e ricerca	4,37	22,29	26,66	1,83	<b>28,49</b>	13%
5	Inclusione e Coesione	4,10	17,18	21,28	6,35	<b>27,62</b>	12%
6	Salute	5,28	12,73	10,01	1,71	<b>19,72</b>	9%
	<b>TOTALE</b>	<b>65,70</b>	<b>145,22</b>	<b>210,91</b>	<b>13,00</b>	<b>223,91</b>	

Fonte: Senato della Repubblica 2021, Documentazione di Finanza pubblica – n. 25/Partel, 2021

In questo quadro di aiuti statali è però difficile stimare quali settori ne gioveranno più di altri, essendo ancora oggi le risorse in spostamento in base alla raggiungibilità degli obiettivi inizialmente disposti (si veda a tal proposito la vicenda dell'ex ILVA:

[https://www.quotidianodipuglia.it/taranto/ilva\\_decarbonizzazione\\_esclusa\\_pnrr\\_preridotto\\_cosa\\_succede-7466225.html](https://www.quotidianodipuglia.it/taranto/ilva_decarbonizzazione_esclusa_pnrr_preridotto_cosa_succede-7466225.html)).

## **2.2. Vincitori e vinti: un bilancio settoriale post pandemico**

Una volta individuati i fattori di resilienza, possiamo arrivare ad una mappatura della capacità di risposta dei settori italiani alle emergenze. Per farlo, il documento dell'ISTAT “Rivelazione sulla competitività dei settori produttivi” (2021) utilizza una metodologia che consente la costruzione di un sistema di classificazione basato su un insieme di indicatori compositi per valutare il rischio operativo delle imprese. Gli indicatori vengono ottenuti combinando diverse misure (figura 2.4) che comprendono i fattori di resilienza individuati: dimensione relazionale (ha come variabile l'internazionalizzazione), tecnologia e digitalizzazione (dinamismo), ai quali si aggiungono la dimensione economica, la competitività (produttività, profittabilità, competitività di costo) e la qualità del mercato del lavoro interno.

(Figura 2.4 – Dimensioni alla base dell'indicatore di solidità strutturale)

Indicatori composti	Variabili
Dimensione economica	Numero di addetti, volume d'affari, età dell'impresa intensità di capitale
Competitività	Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto), profittabilità (rapporto tra margine operativo lordo e valore aggiunto), competitività di costo (rapporto tra produttività del lavoro e retribuzione pro-capite)
Qualità del mercato del lavoro interno	Presenza di manager, quota di dipendenti a tempo indeterminato sul totale, quota di dipendenti con educazione terziaria sul totale, retribuzione media, presenza di investimenti in capitale umano
Dimensione relazionale	Numero di relazioni con altre imprese e loro tipologia, investimenti in internazionalizzazione, capacità di attivazione sul resto del sistema produttivo
Tecnologia e digitalizzazione	Investimenti in ricerca e sviluppo e digitalizzazione, spesa per software e informatica, presenza di attività di innovazione.

Fonte: Rivelazione sulla competitività dei settori produttivi, ISTAT, 2021

L'obiettivo è creare un indicatore composito che rappresenti il profilo complessivo di ciascuna impresa rispetto alle caratteristiche descritte (figura 2.4). Successivamente, viene applicata la metodologia Receiver Operating Characteristics (ROC)<sup>1</sup> per stimare le soglie dell'indicatore composito che permettono di discriminare efficacemente le imprese in base al rischio operativo. Ottenuto questo, attraverso l'indice di Youden<sup>2</sup> ( $h$  che va

---

<sup>1</sup> *Receiver Operating Characteristics*: un grafico che rappresenta la relazione tra la sensibilità e la specificità di un modello di classificazione. La sensibilità misura la capacità del modello di individuare correttamente i casi positivi, mentre la specificità misura la capacità di individuare correttamente i casi negativi. La curva ROC visualizza come variano queste due metriche al variare della soglia di classificazione del modello (Wikipedia)

<sup>2</sup> *Indice di Youden*: definito come la somma della sensibilità e della specificità meno uno. Questo indice fornisce una singola misura che tiene conto sia della capacità del modello di identificare correttamente i casi positivi (sensibilità) che dei casi negativi (specificità). Un valore

da 0 a 1) si determinano le soglie ottimali per distinguere quattro categorie:

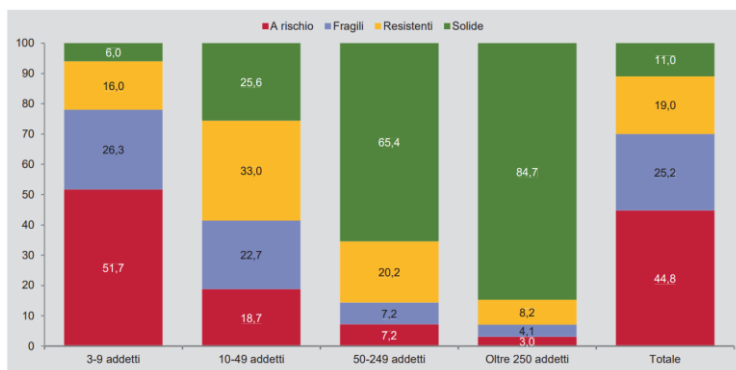
- *A rischio strutturale* ( $h < 0.41$ ): imprese che, esposte ad una crisi esogena, subirebbero conseguenze tali da metterne a repentaglio l'operatività;
- *Fragili* ( $0.41 < h < 0.5$ ): unità produttive che nelle stesse condizioni, pur non evidenziando un rischio operativo immediato, risulterebbero particolarmente colpite dalla crisi;
- *Resistenti* ( $0.5 < h < 0.58$ ): imprese che mostrano elementi di vulnerabilità ma sarebbero in grado di reagire limitando la propria esposizione alla crisi;
- *Solide* ( $h > 0.58$ ): unità produttive che appaiono in grado di reagire in maniera strutturata e la cui operatività risulterebbe influenzata solo in maniera marginale

---

più alto dell'indice di Youden indica una migliore capacità del modello di discriminare tra le classi. L'indice di Youden può essere utilizzato per identificare il punto ottimale sulla curva ROC in cui la sensibilità e la specificità sono bilanciate.

In primis si osserva, come già introdotto nel sotto capitolo 2.1 di questo capitolo, che il rischio strutturale è strettamente legato alla dimensione aziendale (figura 2.5).

(Figura 2.5 – *Imprese per grado di solidità strutturale e classe di addetti*) (valori percentuali)



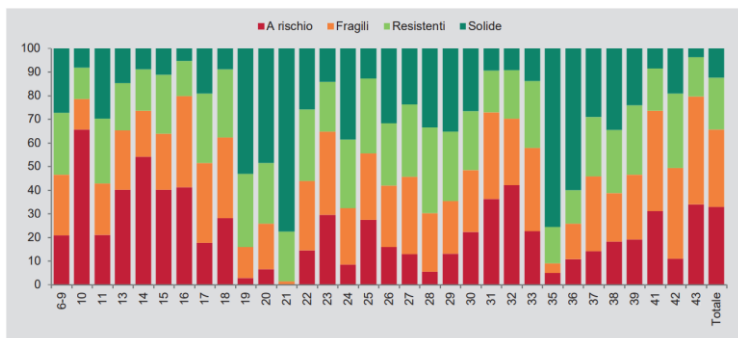
Fonte: Elaborazioni su dati Istat

(a) La classificazione di solidità strutturale è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020.

Una analisi più attenta del settore industriale mostra invece come i comparti a maggiore intensità tecnologica, e quindi protagonisti di un maggior grado di dinamismo (sotto capitolo 2.1.2), abbiano elevata solidità e resilienza (figura 2.6); in particolare si distinguono l'impresa energetica (91%), chimica (74.2%), dei macchinari (69.8%) e degli autoveicoli (64.7%).



(Figura 2.6 – *Imprese per grado di solidità strutturale e settore di attività economica, industria*) (valori percentuali)

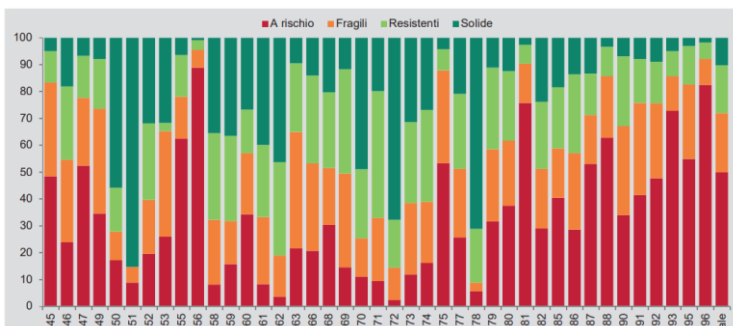


Fonte: elaborazioni su dati Istat

(a) La classificazione di solidità strutturale è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020. 6-9=Estrattivi; 10=Alimentari; 11=Bevande; 13=Tessile; 14=Abbigliamento; 15=Pelle; 16=Legno; 17=Carta; 18=Stampa; 19=Coke e petroliferi; 20=Chimica; 21=Farmaceutica; 22=Gomma e plastica; 23=Minerali non metalliferi; 24=Metallurgia; 25=Prodotti in metallo; 26=Elettronica; 27=Apparecchiature elettriche; 28=Macchinari; 29=Autoveicoli; 30=Altri mezzi di trasporto; 31=Mobili; 32=Altre manifatturieri; 33=Riparazione e manutenzione di macchinari e apparecchiature; 35=Energia; 36=Acqua; 37=Reti fognarie; 38=Rifiuti; 39=Risanamento; 41=Costruzione di edifici; 42=Ingegneria civile; 43=Lavori di costruzione specializzati.

Tra i comparti dei servizi spiccano per solidità tutte le imprese ad alta intensità di conoscenza (figura 2.7): fornitura di personale (91.2%), attività professionali come la consulenza e direzione aziendale (74.4%), software e consulenza informatica (81.1%) e altre imprese simili; un dato che potrebbe essere ricondotto, in alcuni dei comparti, anche alla possibilità di utilizzo dello smart working (si veda capitolo 3).

(Figura 2.7 – Imprese per grado di solidità strutturale e settore di attività economica, servizi) (valori percentuali)



Fonte: elaborazione su dati Istat

(a) La classificazione di solidità strutturale è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020. 45 = Commercio all'ingrosso e dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli; 46 = Commercio all'ingrosso (escluso autoveicoli); 47 = Commercio al dettaglio (escluso autoveicoli); 49 = Trasporto terrestre; 50 = Trasporto marittimo; 51 = Trasporto aereo; 52 = Magazzinaggio; 53 = Servizi postali; 55 = Alloggio; 56 = Ristorazione; 58 = Attività editoriali; 59 = Produzione cinematografica e TV, video e musica; 60 = Programmazione e trasmissione; 61 = Telecomunicazioni; 62 = Software e consulenza informatica; 63 = Altri servizi di informazione e informatica; 68 = Attività immobiliari; 69 = Attività legali e contabilità; 70 = Direzione aziendale e consulenza gestionale; 71 = Studi di architettura e ingegneria; 72 = Ricerca e sviluppo; 73 = Pubblicità e ricerche di mercato; 74 = Altre attività professionali; 75 = Veterinaria; 77 = Noleggio e leasing; 78 = Ricerca, selezione e fornitura di personale; 79 = Agenzie di viaggio e tour operator; 80 = Servizi di vigilanza; 81 = Servizi per edifici e paesaggio; 82 = Altri servizi alle imprese 85 = Istruzione; 86 = Assistenza sanitaria; 87 = Assistenza sociale residenziale; 88 = Assistenza sociale non residenziale; 90 = Intrattenimento; 91 = Cultura; 92 = Lotterie e scommesse; 93 = Attività sportive; 95 = Riparazione di computer; 96 = Altri servizi alla persona.

Scendendo ancor più nel dettaglio e guardando a come i singoli indicatori sintetici influiscono sul rischio operativo, si osserva che la componente relazionale è maggiormente determinante per la resilienza delle unità del terziario, e anzi in queste la loro assenza si associa a condizioni di rischio marcate. Allo stesso modo, un elevato utilizzo di tecnologie assicura un più alto grado di solidità in quasi tutte le imprese e in particolar modo nei servizi alla persona, con eccezione delle costruzioni (figura 2.8).

(Figura 2.8 – Profili delle imprese per grado di solidità strutturale, dimensione e macrosettore di attività economica) (differenze rispetto alla media nazionale; valori

standardizzati)

MACROSETTORE	A rischio	Fragili	Resistenti	Solide
<b>DIMENSIONE ECONOMICA</b>				
Industria	-0,004	0,000	0,003	0,019
Costruzioni	-0,008	-0,005	0,000	0,003
Servizi di mercato	-0,008	-0,002	0,000	0,007
Servizi alla persona	-0,010	-0,002	-0,001	0,002
<b>Totale</b>	<b>-0,007</b>	<b>-0,002</b>	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>
<b>COMPETITIVITÀ</b>				
Industria	-0,020	-0,002	0,011	0,027
Costruzioni	-0,020	-0,004	0,007	0,014
Servizi di mercato	-0,027	-0,003	0,007	0,022
Servizi alla persona	-0,039	-0,001	0,007	0,012
<b>Totale</b>	<b>-0,026</b>	<b>-0,003</b>	<b>0,008</b>	<b>0,021</b>
<b>QUALITÀ DEL MERCATO DEL LAVORO INTERNO</b>				
Industria	-0,033	-0,002	0,023	0,066
Costruzioni	-0,027	0,000	0,019	0,019
Servizi di mercato	-0,071	-0,001	0,020	0,041
Servizi alla persona	-0,093	-0,003	0,015	0,024
<b>Totale</b>	<b>-0,060</b>	<b>-0,001</b>	<b>0,020</b>	<b>0,042</b>
<b>COMPONENTE RELAZIONALE</b>				
Industria	-0,004	0,015	0,020	0,022
Costruzioni	0,020	0,055	0,028	0,013
Servizi di mercato	-0,037	-0,005	0,003	0,010
Servizi alla persona	-0,055	-0,002	0,005	0,005
<b>Totale</b>	<b>-0,026</b>	<b>0,006</b>	<b>0,009</b>	<b>0,012</b>
<b>TECNOLOGIA E DIGITALIZZAZIONE</b>				
Industria	-0,170	-0,087	0,015	0,119
Costruzioni	-0,177	-0,214	-0,029	-0,002
Servizi di mercato	-0,226	-0,060	0,003	0,040
Servizi alla persona	-0,268	-0,042	0,031	0,042
<b>Totale</b>	<b>-0,214</b>	<b>-0,080</b>	<b>0,004</b>	<b>0,050</b>

Fonte: elaborazioni su dati Istat

(a) Le diverse gradazioni di rosso e verde indicano l'ampiezza del differenziale dei valori medi per classe rispetto alla media complessiva, posta uguale a zero  
 (b) La classificazione di solidità strutturale è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020.

“In sintesi, l’elaborazione di una mappa della solidità strutturale del sistema produttivo italiano mostra una distribuzione piuttosto eterogenea delle condizioni di rischio e fragilità, così come di resilienza e solidità. La maggioranza delle imprese appare in condizioni di fragilità; sia nell’industria sia nei servizi questa situazione riguarda per lo più imprese di piccola e piccolissima dimensione” (Rivelazione sulla competitività dei settori produttivi, ISTAT, 2021).

### **3. SMART WORKING: MUTAMENTI NEL MONDO DEL LAVORO**

Ritornando al già citato libro “Golpe Globale. Capitalismo terapeutico e grande reset”, in particolare nel capitolo “Smart working. L’ennesima condanna celebrata come opportunità”, Fusaro critica l’adozione del lavoro agile come nuova normalità lavorativa in quanto “... i lavoratori sono ora abbandonati nel loro isolamento, consegnati al distanziamento sociale di un lavoro che ciascuno deve svolgere, da casa, separato da tutti gli altri. Per questa via, il capitale trionfa ... in ragione del fatto che decostruisce le condizioni stesse di possibilità della genesi di una coscienza di classe e di una contestazione corale dell’ordine della produzione”. Il fattore distanza condurrebbe quindi alla difficoltà, o assenza, di formazione della consapevolezza socioeconomica del lavoratore all’interno della struttura produttiva, e quindi delle lotte condivise (dalla definizione di Marx della classe sociale, riportata nel libro). Altre critiche vengono mosse nei confronti dei costi legati allo smart working, ricaduti secondo il filosofo sui lavoratori e che avrebbero

alleggerito invece le spese della produzione, ad esempio con lo smantellamento degli uffici.

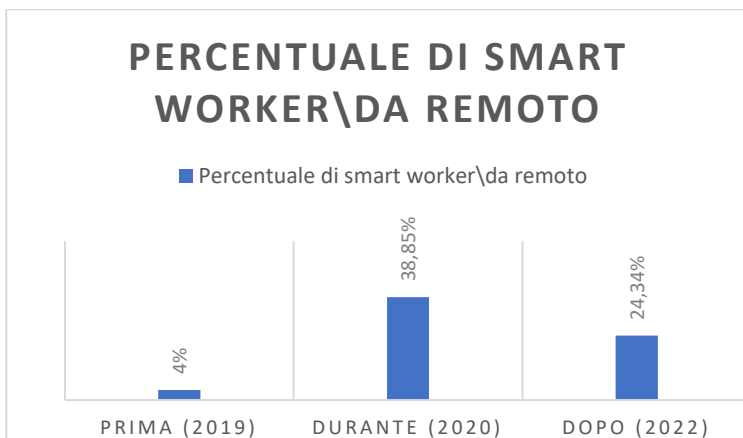
In questo capitolo analizzeremo come e se l'aumento del lavoro agile abbia portato alle suddette problematiche, definendo "lavoro agile", o smart working, secondo Art. 18 comma 1 della legge n. 81 del 22 maggio 2017, come "... modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

Della legge appena citata aspetti importanti e che analizzeremo, al fine della verifica delle nostre ipotesi, sono: la necessità di energia e strumenti (costi), l'esternalità dagli ambienti di lavoro (mancanza di interazione diretta con i colleghi) e la propensione o

repulsione del lavoratore verso un contratto non più ad ore, ma a cicli, obiettivi e fasi (feedback dei lavoratori e produttività).

Prima di fare ciò è importante verificare quanto sia aumentato l'utilizzo dello smart working dopo la pandemia, periodo nel quale è stato adottato in massa per necessità, per capire quante imprese hanno preferito anche fuori dal periodo emergenziale continuare ad adoperarlo. Guardando ai dati pre pandemia (inizio 2019) si osserva una incidenza percentuale di smart worker sui lavoratori potenziali (dipendenti a tempo indeterminato con mansioni svolgibili da remoto) del 3,8% (circa 500.000) che va ad aumentare drasticamente fino ad una media del 38.85% durante il 2020, subendo gli effetti della prima e seconda ondata (Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico, "Lo smart working in numeri", 2021). Nel 2022 i lavoratori in smart working sono diminuiti attestandosi attorno al 24.34%, circa 3,6 milioni (Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2022).

(Figura 3.0 – Numero di lavoratori smart worker/da remoto, 2019-2022)



*Fonte:* Elaborazione su dati Osservatorio Politecnico

Si nota quindi un aumento tra il pre e il post pandemia di circa 3 milioni di smart worker, un numero destinato secondo l'Osservatorio Politecnico ad aumentare, in particolare nelle grandi imprese. Questo dimostra quindi che effettivamente la pandemia ha dato una spinta verso il lavoro agile anche fuori dal periodo emergenziale, e ci consente quindi ora di analizzarne vantaggi e svantaggi, per i lavoratori e per le imprese.

Aprondo prima una piccola parentesi riguardo alle imprese che hanno preferito tornare alle modalità tradizionali di lavoro, "... può aver influito il peculiare tessuto produttivo (italiano), costituito sia da imprese manifatturiere di medio-piccole dimensioni sia da imprese di servizi che più

difficilmente possono essere offerti in modalità da remoto. Oltre a ciò, può aver influito il particolarmente cruento impatto generato dalla pandemia in termini di numerosità di decessi e di gravità di casi. Quest'ultimo può aver provocato un forte bisogno di ritorno ad una “normalità” nella quale era inserito anche il lavoro nelle sedi canoniche ...” (Produttività del lavoro e smart working: un binomio migliorabile, Alessandro Graffi, Paola Parravicini, 2022).



### **3.1. Costi e benefici**

Quando si parla di smart working parliamo di aumento o riduzione di costi legati a: trasporti casa-lavoro, bollette, affitto e manutenzione degli uffici, strumenti utili, pasti. Dai dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano per il 2022 si rivela che per i lavoratori con due giorni da remoto a settimana, il risparmio netto è di circa 600 euro, ovvero €1000 in meno per il trasporto ma €400 in più per il caro-bollette, mentre per le imprese il risparmio potenziale è maggiore, con circa 500 euro per postazione. Se a questo si associa la decisione di ridurre gli spazi della sede del 30%, il risparmio può aumentare fino a 2.500 euro l'anno a lavoratore. Risulta quindi vera l'affermazione secondo cui alcuni costi siano ricaduti sui lavoratori, ma invero sono comunque minori dei guadagni ottenuti; di sicuro potrebbe essere efficace, in un momento di aumento dei costi energetici, restituire una parte del risparmio ottenuto dall'impresa ai dipendenti, ma questo avviene solo nel 13% delle aziende (se non si considerano i buoni pasto) (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano).

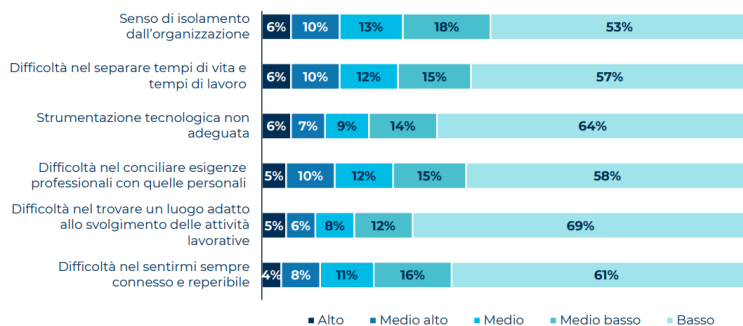
Un altro aspetto critico risulta essere quello dell'orario di lavoro, citato anche nel libro di Fusaro, in quanto diventando la casa il proprio ufficio "... l'intera giornata è, potenzialmente, tempo del capitale, disponibile per la generazione del valore" (Golpe globale. Capitalismo terapeutico e Grande Reset). Riguardo a questo un ragionamento va fatto sotto l'aspetto metodologico.

Infatti, la maggior parte del lavoro a distanza è organizzato per obiettivi: questi sono decisi dal datore, il quale deve avere la capacità di assegnare compiti che non richiedano lavoro straordinario. Uno studio condotto su un campione di circa 5.000 dipendenti del settore dei servizi da McKinsey durante i primi sei mesi del 2019 evidenzia che il 64% degli intervistati non percepisce una preparazione adeguata da parte dei propri superiori, per gestire in modo efficace i team in smart working. Questa percentuale si riduce al 53% considerando solo coloro che avevano già avuto esperienze di lavoro da remoto in precedenza \*(<https://hdl.handle.net/20.500.12608/21576>).

Ad una direzione impreparata si aggiungono altri fattori che contribuiscono alla cattiva esperienza lavorativa da casa: i principali sono la mancanza di controllo diretto (sfiducia del management), di informazioni (anche i

quesiti più semplici richiedono tempi di domanda e di risposta che possono essere elevati) e fattori psicologici che condizionano i rapporti con i colleghi e la salute mentale del singolo (senso di impotenza, isolamento, ansia\paura, sconforto, frustrazione e irritabilità). Questi ultimi possono essere dovuti dall'inadeguatezza del luogo di lavoro a disposizione fuori dall'ufficio, dalla *sensazione di sentirsi sempre connessi e reperibili*, dalla mancanza della strumentazione adeguata e dalla *difficoltà nel separare tempi di vita e tempi di lavoro o nel conciliarne le esigenze*. A maggio 2020, analizzando un campione di 8617 lavoratori italiani con diversa maturità ed esperienza nello smart working, i dati raccolti dagli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano restituiscono i seguenti risultati (Figura 3.1):

(Figura 3.1 – Criticità lavorative, 2020)



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

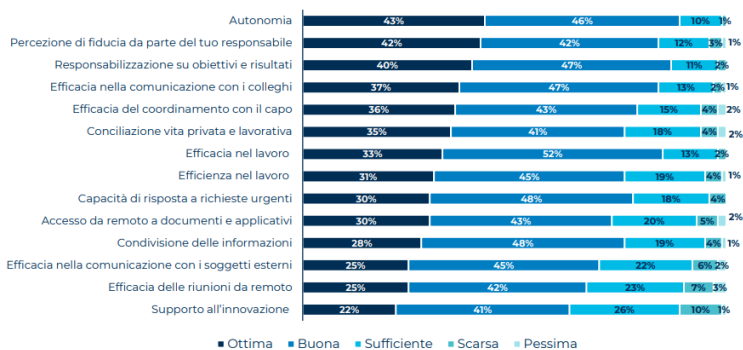
A sostegno dell'ipotesi di Fusaro riguardo alla mancanza di separazione della vita lavorativa e privata e alla “connessione perpetua” con l'impresa, si riscontrano rispettivamente il 28% e il 23% (da alto a medio) di risposte nel campione.

Proprio per questo motivo si parla sempre di più di *diritto alla disconnessione*: la possibilità di istituire per via legislativa il diritto dei lavoratori in smart working, o lavoratori agili, di non essere raggiungibili durante specifici intervalli di tempo. Attualmente è la legge 81/2017 a regolarlo, nella quale si definisce però soltanto che il lavoratore e il datore devono accordarsi sui tempi e modalità di scollegamento dalle strumentazioni tecnologiche. Il diritto viene citato chiaramente nella più recente legge 61/2021 che esclude qualunque ripercussione sul lavoratore che non risponda a chiamate o comunicazioni di colleghi o superiori nelle ore di riposo. Anche nell'articolo 3 del “Protocollo Nazionale sul Lavoro in modalità agile” se ne parla, aggiungendo soltanto la possibilità di dividere in fasce orarie la giornata, definendo quelle in cui è applicato il diritto di disconnessione. In conclusione, però, restano ancora oggi non definiti per

legge tempi e modalità della disconnessione, scaricando la contrattazione sul lavoratore (Diritto alla disconnessione: come funziona, leggi e norme attuali in Italia e Europa, Isotta Pieraccini, 2023).

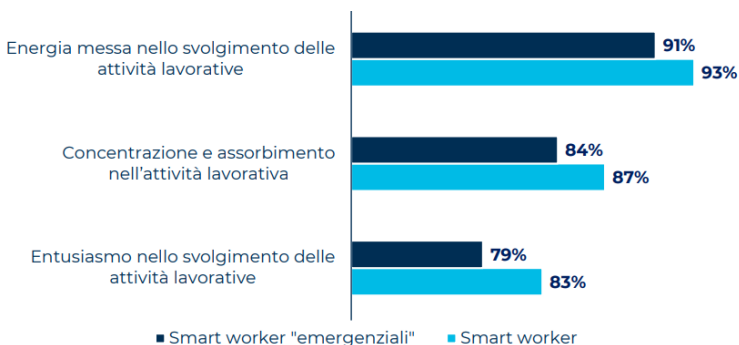
Gli stessi aspetti descritti come criticità portano però anche a benefici nella performance, in particolare in fatto di autonomia e responsabilizzazione del lavoratore: le competenze digitali e la flessibilità che si ottengono con il lavoro agile svolgono un ruolo importante nel modo di compiere i tasks e nella loro suddivisione nel tempo. L'86% degli smart worker (coloro i quali già prima del 2020 lavoravano a distanza) dichiarano un impatto ottimo o buono sull'efficienza del lavoro, con un gap di 16 punti con gli smart worker "emergenziali", e numeri simili si riscontrano anche per l'efficacia del lavoro (figura 3.2). Anche i responsabili confermano i dati, dichiarando un aumento sostanziale nella energia messa nello svolgimento delle tasks, nella concentrazione e assorbimento, nell'entusiasmo nello svolgimento (figura 3.3) (Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, 2020).

(Figura 3.2 – *Impatto sulle performance lavorative dal punto di vista dei remote worker, 2020*)



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

(Figura 3.3 – *Impatto sull'engagement dei remote worker, 2020*)



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

La percezione di dirigenti e lavoratori è confermata dai dati forniti dall'OCSE riguardo al periodo 2019/2020, nel quale la produttività è aumentata del 3% grazie ad una riduzione delle ore di lavoro maggiore di quella del valore aggiunto (11.7% contro il 9%) \*(Produttività del lavoro e

smart working: un binomio migliorabile, Alessandro Graffi, Paola Parravicini, 2022).

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano a fine 2022 stima inoltre che l'incremento di produttività media per un lavoratore derivante dall'adozione di un modello "maturo" di Smart Working va dal 15 al 20 per cento, che si tradurrebbe, se il 70% dei lavoratori che potrebbero adottare il lavoro agile lo facesse (circa 4,2 milioni su un totale di 6 milioni, in base ai dati raccolti durante la pandemia) in 13,7 miliardi di euro di valore aggiunto, per le stesse ore lavorative; in questa stima con "smart working maturo" si intende il lavoro a distanza fondato su quattro pilastri: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici (SMART WORKING. Il lavoro agile dalla teoria alla pratica, osservatori.net).

#### 4. CONCLUSIONI

L'elaborato coglie dal libro di Diego Fusaro "Golpe globale. Capitalismo terapeutico e Grande Reset" due spunti essenziali per un'analisi prevalentemente economica, ma anche politica e sociale, del periodo pandemico.

Nella prima parte si è provato a riassumere ciò che fino ad ora si è dimostrato essere un fattore di resilienza per le imprese italiane, utilizzando l'emergenza da Covid-19 come test di fragilità strutturale. Partendo quindi da una critica del libro abbiamo individuato dei comuni determinatori che hanno concesso alle imprese un maggior adattamento: dimensione economica, dinamismo strategico e capacità relazionale, in particolare nell'internazionalizzazione. Abbiamo poi guardato a quali sono i fattori che il PNRR individua come importanti per la resilienza, trovando delle coincidenze importanti con quanto riscontrato nei nostri studi.

L'unione di queste caratteristiche risulta quindi essenziale nell'impresa per fronteggiare situazioni emergenziali che possono presentarsi, esattamente come è stato con il Covid-19.



Nella seconda parte, anche questa volta partendo da una critica riguardante la condizione del lavoratore in smart working, abbiamo riscontrato come in questa modalità esista un aspetto negativo, ma non è legato ai costi come Fusaro scrive nel libro. Infatti, se si verifica un risparmio sia per il datore che per il dipendente come anche un aumento di produttività, una grossa fetta di lavoratori accusa problematiche legate alla salute mentale e al benessere dovute alla poca interazione con i colleghi, alla sedentarietà e alla sovrapposizione dello spazio di lavoro con quello casalingo. Queste problematiche potrebbero essere risolte in parte da leggi più precise che lascino poco spazio alla contrattazione individuale riguardo al diritto di disconnessione, attualmente lacunoso in Italia.

Dall'analisi svolta con l'elaborato si ricavano quindi delle linee guida che concedono alle imprese di orientarsi verso una maggiore resilienza e una più consapevole modernizzazione del lavoro. Si arriva inoltre alla formulazione di una richiesta chiara di tutela del lavoratore a distanza, una tutela che deve partire dalla legge e che non può essere lasciata alla contrattazione individuale.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?, Tiziana Canal (INAPP)
- Covid-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori Stefano Tripi, Giorgio Mattei
- Dopo la crisi: le lezioni economiche della pandemia, Fabio Panetta (il blog della BCE)
- Impatti della pandemia da covid-19 sull'economia italiana e il ruolo del recovery fund, Gianpaolo Spolzino  
(<https://hdl.handle.net/20.500.12608/22234>)
- International Business. Competing in the Global Marketplace, W. L. Hill e M. Hult, 2019
- Internationalization Choices and Italian Firm Performance during the Crisis (Costa, Pappalardo e Vicarelli, 2017)

- L'emergenza sanitaria: il sostegno a lavoratori, famiglie e imprese erogato attraverso la tesoreria dello stato, Piercarlo Venditti e Ilaria Salvati (Note Covid-19 25 febbraio 2021, Banca d'Italia)
- La resilienza delle organizzazioni e delle persone ai tempi del covid-19, Matteo Trentin
- La sostenibilità come problema di governance territoriale. Il caso dell'infrastruttura verde "Corona Verde", Rota F. S. (<https://hdl.handle.net/2318/1870236>)
- Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista del lavoratori, Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano
- Lo smart working in Italia: il covid-19 come spinta propulsiva e le regole d'oro per il lavoro agile, Alessandro Perfetti (<https://tesi.luiss.it/id/eprint/33143>)
- Next Generation EU e rinascita dell'Europa. Il Piano Nazionale italiano di Ripresa e Resilienza:

verso un nuovo Rinascimento?, Gaetano Domenici  
(ECPS Journal – 23/2021)

- Rapporto sulla competitività dei settori produttivi -  
Edizione 2021, ISTAT
- Response to COVID-19 Pandemic Outbreak.  
Towards a New and Refreshing Approach, Ilaria  
Pessina
- Risk and Resilience Management as a
- Smart Working: innovazione, criticità e  
implicazioni della pandemia di Covid-19, Giulia  
Mantovan  
(<https://hdl.handle.net/20.500.12608/21576>)
- Valutazione dell’impatto dello Smart-Working  
sulla leadership di PMI nel periodo del Covid-19,  
Roberta Foti  
(<http://webthesis.biblio.polito.it/id/eprint/22566>)

\* = **fonti indirette**

## **Sitografia**

- [A Guide to Managing Your \(Newly\) Remote Workers \(hbr.org\)](#)
- [Diritto alla disconnessione: norme attuali in Italia e in Europa \[+ Kit HR\] \(factorial.it\)](#)
- [Guarda Produttività del lavoro e smart working: un binomio migliorabile \(unibo.it\)](#)
- [Guida allo Smart Working: il Lavoro Agile dalla teoria alla Pratica \(osservatori.net\)](#)
- [I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19 \(istat.it\)](#)
- [I vantaggi dello Smart Working: pro e contro per aziende e lavoratori \(osservatori.net\)](#)
- [Il ruolo dello Stato in economia durante la pandemia | WSI \(wallstreetitalia.com\)](#)
- [La produttività cresce con la pandemia \(grazie a smart working e digitale\): i dati- Corriere.it](#)
- [Quaderno Effetti del Covid-19 e strategie di reazione\\_Monducci\\_0.pdf \(ice.it\)](#)

- [Rapportoimprese2021.pdf \(istat.it\)](#)
- [Recovery Fund: cos'è e come funziona | WSI \(wallstreetitalia.com\)](#)
- [REPORT-COVID-IMPRESA-DICEMBRE.pdf \(istat.it\)](#)
- [Smart Working in Italia: diminuiscono i lavoratori da remoto \(osservatori.net\)](#)
- [smart-working-2021 \(assolombarda.it\)](#)