

**Il digitale esiste da molto tempo, mentre la digital transformation è una definizione relativamente recente, sviluppata nell'ultimo decennio. Il concetto scientifico di digitale, associato all'utilizzo dei codici binari, ha dato vita alle prime tecnologie (in contrapposizione all'analogico) nel corso degli anni Quaranta, e noi tutti ne abbiamo fatto ampio uso nei decenni, ad esempio nella fotografia o nella fruizione di musica e video.**

quattro forze, che prima evolvevano in modo indipendente tra loro, collaborando hanno determinato la trasformazione digitale della realtà fisica, unendo la sfera comportamentale dell'utente, la modalità di *delivery* delle informazioni, il contesto tecnologico e la modalità di accesso a contenuti e funzionalità. Si è creato un nuovo

Il rischio che corrono oggi le aziende tradizionali è quello di vedersi sottrarre quote sempre più rilevanti di mercato da prodotti o servizi innovativi, sviluppati in poco tempo da imprese recentissime, nate e sviluppate solo su base *digital*, che propongono modelli di business agili che superano i limiti dei canali tradizionali.

### **Il servizio digitale come valore aggiunto**

I primi passi verso una trasformazione digitale dell'impresa possono essere compiuti in due ambiti, per definizione *immateriali*, come l'organizzazione aziendale e i servizi al cliente. Partire da questi aspetti consente di accorciare le

# COME IL DIGITAL CAMBIA *il* LAVORO

Anche una realtà industriale tradizionale come Prysmian guarda con interesse alla rivoluzione digitale. L'azienda ha recentemente sviluppato politiche di organizzazione del lavoro all'avanguardia finalizzate a migliorare le performance e il benessere dei dipendenti, in una modalità che si inserisce senza scosse nei sistemi di valutazione del rischio

di **STEFANO BRANDINALI**,  
group cio di Prysmian  
e **ALESSANDRO DE FELICE**,  
chief risk officer di Prysmian

La vera rivoluzione digitale ha avuto inizio nell'ultima decade, quando hanno cominciato a trovare impiego in modo diffuso le opportunità offerte dalla convergenza degli elementi mobile, cloud, data e social. Si è realizzato, cioè quello che Gartner nel 2013 ha definito *Nexus of forces* e che ha dato origine all'*epicentro digitale*. Queste

ecosistema dalle enormi potenzialità, che rappresenta oggi la vera sfida per le aziende, ovvero la possibilità (e sempre più anche la necessità) di trasformare il proprio business *tradizionale* in un business, almeno parzialmente, digitale, e di cambiare i propri modelli organizzativi per renderli compatibili con le *performance* realizzabili con i nuovi sistemi tecnologici.





tappe della trasformazione: da un lato creando un ambiente culturalmente formato all'uso degli strumenti digitali e con un rinnovato approccio mentale; dall'altro ovviamente ai tempi lunghi necessari alla costruzione di una gamma di prodotti basati sulle nuove tecnologie.

Con il termine *servitisation* si intende l'evoluzione delle aziende di prodotto verso logiche di servizio: non si tratta di un concetto nuovo, anzi, rientra da tempo nelle forme di diversificazione del business tradizionale. Ma oggi la componente *digital* agisce da abilitatore e da acceleratore, rendendo possibile la creazione di servizi a valore aggiunto realmente distintivi e in grado di offrire un vantaggio competitivo notevole.

Anche **Prysmian** ha deciso di affrontare la sfida della rivoluzione digitale, pur potendo contare su una posizione ampiamente consolidata sul mercato, e lo ha fatto seguendo proprio la strada del servizio al cliente e della trasformazione digitale dell'ambiente di lavoro. Già da alcuni anni stiamo lavorando a tecnologie che trasformino il cavo conduttore in elemento attivo della rete di energia elettrica: un esempio è la tecnologia *Prycam* per l'analisi predittiva della manutenzione e della gestione degli apparati di trasmissione dell'energia elettrica: un'innovazione che ha anticipato tempi e soluzioni tecniche, ma che ha avuto necessità di essere gradatamente introdotta in un settore fortemente regolamentato. Si parla però di

primi passi verso quello che potrà essere il sistema di cablaggio delle future *smart city*.

### Più risultati se il lavoratore sta bene

Più di recente, Prysmian è stata protagonista di un progetto di *smart working* che ha visto nella componente digitale un elemento fondativo differenziante: non solo il fine, ma soprattutto il mezzo per cambiare l'organizzazione del lavoro dell'azienda e renderla più sostenibile, in linea con i nostri principi di *social responsibility*. Il sistema di *smart working* che abbiamo deciso di adottare è prima di tutto *concettualmente digitale*, cioè privo delle strutture e delle sovrastrutture che storicamente caratterizzano il comparto industriale di cui Prysmian fa parte. Al progetto hanno lavorato in stretta collaborazione diverse funzioni aziendali (Hr, Operation, IT), che si sono poste l'obiettivo di portare al centro la persona, ripensando per intero l'*employee work experience*, rispettando i principi ispiratori di *cross-funzionalità*, *condivisione*, *sostenibilità*, *benessere sul luogo di lavoro*, *awareness* e *performance*. L'idealità si è tradotta in un progetto *smart*, basato sulla realizzazione di grandi open space (che accolgono tutti, a partire dal ceo) pensati come i luoghi della produttività, e serviti da un centinaio di sale riunioni, intese come

luoghi della collaborazione. Tutte le postazioni di lavoro sono dotate di strumentazione tecnologica ed ergonomica all'avanguardia e, in ottemperanza alla modalità di un'azienda *paperless*, ogni collaboratore è fornito di notebook e di smartphone, per i quali è stata resa possibile anche la soluzione *Byod* (*bring your own device*). Sostenibilità e *wellness* sono raggiunte anche grazie all'adozione di particolari politiche sugli orari di lavoro e sul trasferimento casa - ufficio. Questo progetto ha accelerato la trasformazione dell'azienda verso il digitale, stimolando lo sviluppo di una cultura e di processi virtualizzati. Quali i rischi di una conversione digitale dell'azienda? L'innovazione è una componente dei rischi strategici, e rientra nel processo di analisi del sistema di Erm adottato. I rischi specifici di natura digitale sono quelli legati all'infrastruttura dei sistemi e alla progressiva automazione e integrazione di tali sistemi tra loro: un tema che non è di per sé nuovo ma che richiede un adeguamento delle policy di sicurezza. Interessanti saranno i risultati attesi dall'adozione del sistema di *smart working* anche in termini di rischio, ovvero quanto può derivare da un ambiente di lavoro positivo e costruttivo, non conflittuale, inclusa una mitigazione dei rischi di compliance e di security.