Politecnico di Torino

Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Percorso Innovazione

Tesi di Laurea Magistrale

Sviluppo tecnologico e digitalizzazione delle Work Integration Social Enterprises

Relatore

Prof. Paolo Landoni

Candidata

Federica D'Alessandro

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE 5

Descrizione del documento 7

1. INQUADRAMENTO TEORICO 8

1.1 L'impresa sociale in Europa 8

1.2 Work Integration Social Enterprises (WISEs) 10

1.3 Tecnologia e digitalizzazione nelle imprese 14

1.4 E nelle imprese sociali? 16

2. Il PROGETTO 19

2.1 Scenarios 20

2.1.2 Productive WISEs 21

2.1.2 Social WISEs 22

2.1.3 Training WISEs 24

2.2 Personas 25

2.2.1 Enablers 25

2.2.2 Supporters 28

2.2.3 WSN 29

3. CASI STUDIO 32

3.1 Analisi dei casi 34

1. Tecnologie di comunicazione interna 34

2. Tecnologie di comunicazione esterna e marketing 37

3. Formazione e supporto 38

4. Amministrazione e contabilità 43

5. Enterprise Resource Planning (ERP) 45

6. Costumer Relationship Management (CRM) 46

7. Archiviazione file e dati 48

8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione 49

9. E-commerce 52

10. Tecnologie assistive 54

4. CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI 57

FOCUS CASI STUDIO 60

BIBLIOGRAFIA 86

INTRODUZIONE

Ad oggi l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione rappresentano due dei principali motori dei cambiamenti nel mondo aziendale, sulla base dei quali i modelli competitivi si stanno trasformando (Rachinger et al., 2018; Porter & Heppelmann, 2014). La digitalizzazione si è sviluppata da una forma di evoluzione tecnica a un fenomeno che può avere un impatto su qualsiasi tipo di organizzazione (Linz et al., 2017).

In particolare, ci si è interrogati sull'impatto che tale fenomeno ha all'interno delle imprese sociali di integrazione lavorativa (WISEs). Esse, infatti, sono tra le imprese sociali maggiormente esposte alla concorrenza di mercato, anche, e soprattutto, con una pluralità di imprese for profit e sono quindi obbligatoriamente portate a misurarsi con la necessità di conseguire una maggiore efficienza e competitività. È pertanto di notevole interesse capire il ruolo che la tecnologia ha in tutto questo.

Le imprese sociali di integrazione lavorativa sono al pari delle imprese normali dal punto di vista tecnologico e digitale? Quali sono i maggiori ostacoli che esse possono incontrare lungo questo percorso? Lo sviluppo tecnologico e digitale fornirebbe un vantaggio anche a questo tipo di imprese o sarebbe solamente d'intralcio alla missione sociale? E cosa esse potrebbero eventualmente fare per appropriarsi di tale vantaggio?

Questi sono alcuni degli interrogativi a cui si è cercato di trovare risposta con il seguente lavoro. È importante, però, sottolineare che esso non rappresenta un punto d'arrivo, ma un punto di partenza, pertanto, bisogna interpretare i risultati ottenuti come esplorativi.

Le WISEs, in quanto imprese sociali, sono ancora oggi soggette ad alcuni pregiudizi: non viene riconosciuta a pieno l'imprenditorialità che è alla loro base, si ritiene che esse siano "meno imprese" rispetto a quelle for-profit tradizionali. Di conseguenza, non ci si aspetterebbe che esse possano essere sviluppate a livello tecnologico e digitale, né tantomeno che esse abbiano l'esigenza di svilupparsi in tale direzione.

È stata, pertanto, effettuata un'analisi su 73 casi studio appartenenti a 13 diverse nazioni europee, raccolti durante il progetto europeo B-WISE, il cui scopo è quello di ricercare soluzioni per rafforzare le competenze delle imprese sociali in ambito tecnologico e digitale. Tali casi studio sono stati redatti intervistando, in ogni impresa, i soggetti che vi

operano, in particolare sono state condotte 518 tra enablers, supporters e lavoratori svantaggiati.

Da una prima lettura dei casi sono state individuate 10 tecnologie (o ambiti di applicazione) che potessero risultare maggiormente appropriate per le WISEs. Successivamente, i casi sono stati nuovamente analizzati nell'ottica di tali tecnologie, al fine di capire quanto esse fossero integrate all'interno di queste imprese, quanta efficienza portassero e come il loro utilizzo venisse percepito da tutti gli utenti che operano all'interno dell'organizzazione, dai manager ai lavoratori svantaggiati.

Da tali analisi è emerso che vi sono alcune WISEs che hanno un elevato grado di digitalizzazione e che integrano al proprio interno tecnologie avanzate, tuttavia, non si tratta di casistiche diffuse (solo il 17% circa dei casi). E ci sono, al contrario, WISEs che volontariamente decidono di avere uno scarsissimo livello di integrazione tecnologica, in quanto ritengono che essa possa ampliare le disuguaglianze in termini di opportunità di occupazione per i lavoratori svantaggiati. Appare evidente, dunque, che non si può dare una risposta univoca sull'adeguatezza tecnologica delle WISEs: alcune sono persino superiori alle imprese tradizionali, altre lo sono solo in alcuni ambiti, altre ancora non lo sono per niente.

La presenza, seppur non del tutto diffusa, di imprese di integrazione lavorativa digitalmente avanzate dimostra che non vi sono limiti teorici allo sviluppo tecnologico di tali imprese. Tuttavia, dai risultati ottenuti, si evince che esse presentano effettivamente maggiori difficoltà rispetto alle imprese tradizionali. Difficoltà dovute a problemi finanziari, legati alla mancanza di sufficienti risorse e investimenti e di adeguati supporti pubblici. Difficoltà dovute anche a problematiche intrinseche nella natura delle WISEs: una diversa cultura imprenditoriale, con una minore propensione al rischio; enablers e supporters di estrazione principalmente socio-umanistica, e dunque poco inclini a guidare una "rivoluzione tecnologica" all'interno dell'impresa; personale con competenze inferiori.

Per un maggior sviluppo digitale all'interno delle WISEs, dunque, non sono sufficienti solamente delle attività formative, ma bisogna agire sugli aspetti economici, organizzativi e strategici di tali imprese. Bisogna agire sul complesso delle risorse (budget, competenze, persone, ecc.) e sulle condizioni che possono supportare l'implementazione

di tecnologie e i processi di digitalizzazione. Due possibili soluzioni potrebbero essere la collaborazione tra WISEs, per aumentare le risorse disponibili e la massa critica, e la collaborazione con altri attori (aziende, università e centri di ricerca) in grado di porsi come partner di rilievo per i processi di sviluppo tecnologico.

Ancor prima di tutto ciò, però, di fondamentale importanza è che venga riconosciuto il ruolo fondamentale delle imprese sociali di integrazione lavorativa, sia dal punto di vista etico e civile che da quello economico.

Descrizione del documento

Nel primo capitolo è presentato un breve inquadramento teorico: vengono descritte le imprese sociali, e poi nello specifico quelle di integrazione lavorativa (WISEs), nel panorama europeo; successivamente si analizza l'importanza della tecnologia e della digitalizzazione all'interno delle imprese e infine ci si focalizza su quello che accade all'interno delle imprese sociali.

Il secondo capitolo serve a contestualizzare il lavoro svolto: al suo interno è brevemente introdotto il progetto B-WISE, di cui l'analisi fa parte, e sono descritti i concetti di scenarios e personas, fondamentali per comprendere il contesto in cui si opera.

L'analisi dei 73 casi studio è riportata nel terzo capitolo: per ognuna delle dieci tecnologie (o ambiti di applicazione) individuate è stato redatto un paragrafo in cui inizialmente viene fornita una spiegazione della tecnologia e successivamente si analizza, in relazione ai casi studio, l'integrazione di quest'ultima all'interno delle WISEs, fornendo, ove possibile, eventuali differenze in relazione ai diversi settori in cui le imprese operano. Infine, ogni paragrafo si conclude con una discussione su possibili proposte di miglioramento per le WISEs. Inoltre, nella tabella 2, riportata al fondo del documento, vi è l'analisi dettagliata dell'integrazione delle diverse tecnologie all'interno dei singoli casi analizzati.

Infine, nel quarto capitolo, sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi dei casi, sono state effettuate una serie di considerazioni sull'attuale stato tecnologico e digitale delle WISEs e sono state ipotizzate possibili azioni future che potrebbero aiutare quest'ultime ad evolversi in tale direzione.

1. INQUADRAMENTO TEORICO

1.1 L'impresa sociale in Europa

Mentre le imprese "tradizionali" hanno quale obiettivo principale la massimizzazione dei profitti (Borzaga & Fazzi, 2011), le imprese sociali sono guidate dall'impulso di creare valore sociale (Austin et al. 2006) e realizzare il benessere collettivo (Borzaga & Fazzi, 2011). "L'obiettivo esplicito di beneficiare la comunità o la creazione di "valore sociale", piuttosto che la distribuzione del profitto, rappresenta, infatti, la missione principale dell'imprenditoria sociale e delle imprese sociali" (Defourny & Nyssens, 2010a).

In Europa il concetto di impresa sociale ha fatto la sua prima apparizione negli anni '90, seguendo un primo impulso italiano strettamente legato al movimento cooperativo. Nel 1991, infatti, il parlamento italiano ha adottato una legge che crea una forma giuridica specifica per le "cooperative sociali", distinguendole in due tipologie: quelle di "tipo a", che forniscono servizi sociali, sanitari ed educativi, e quelle di "tipo b" che forniscono l'inserimento lavorativo per le persone svantaggiate (Defourny & Nyssens, 2010a). Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, infatti, ci si è trovati dinanzi ad una serie di bisogni e problematiche sociali a cui gli enti pubblici e le imprese private non rispondevano adeguatamente e che hanno sollevato la questione di quanto il terzo settore potesse contribuire ad affrontarle. Tra queste sfide, alcune delle forze trainanti che hanno chiaramente svolto un ruolo importante nei contesti socioeconomici europei sono: il persistere della disoccupazione strutturale, la necessità di ridurre i disavanzi di bilancio statali e la necessità di politiche di integrazione più attive. In risposta ad esse, dunque, sono nate delle vere e proprie dinamiche imprenditoriali: le imprese sociali, istituite per promuovere, ad esempio, lo sviluppo locale, le attività ambientali, l'integrazione lavorativa, la fornitura di servizi sociali e personali, la finanza etica, il commercio equo, la creazione culturale e lo sviluppo internazionale (Defourny & Nyssens, 2010b). Gli stessi enti pubblici, che in passato si facevano autonomamente carico di tali problematiche, hanno iniziato a rivolgersi a queste nuove iniziative imprenditoriali, portando, in tutta Europa, ad una notevole riduzione dell'intervento pubblico nella crisi

del welfare. In alcuni settori, quali in particolare quello dell'integrazione lavorativa dei soggetti poco qualificati e quello dei servizi alla persona, si è assistito, dunque, a diverse innovazioni nei servizi offerti e nell'adattamento dei servizi ai nuovi bisogni (Defourny, 2001). Sono stati resi servizi del tutto nuovi e sono stati introdotti nuovi modi di produrre servizi tradizionali, ad esempio promuovendo forme innovative di coinvolgimento dei consumatori (come coproduttori), della comunità locale (come volontari) e degli stessi lavoratori. Le imprese sociali, infatti, si differenziano dalle organizzazioni no-profit tradizionali proprio grazie a questo comportamento innovativo nella creazione di nuove forme organizzative, nell'individuazione di nuovi bisogni, nella capacità di fare leva su una più estesa varietà di risorse e nella più spiccata inclinazione all'assunzione del rischio. È possibile affermare che queste nuove realtà imprenditoriali rappresentino un elemento di discontinuità all'interno del terzo settore tradizionale: si focalizzano sulla dimensione produttiva e imprenditoriale delle organizzazioni senza scopo di lucro e sottolineano la funzione economica, accanto a quella distributiva, dei servizi sociali (Borzaga & Defourny,2001), combinando diversi tipi di scambio economico in modo che lavorino insieme piuttosto che separati (Defourny & Nyssens, 2010b). Altra caratteristica distintiva di queste imprese è la loro collocazione peculiare: "né al di fuori del mercato, come nel caso degli enti pubblici e della maggior parte delle organizzazioni non profit tradizionali; né al di fuori del sistema pubblico di allocazione delle risorse, come nel caso delle imprese for-profit". Di fatto, esse fanno uso delle logiche e delle regole sia del mercato che dello Stato, pur non identificandosi né con l'uno né con l'altro, gestendo una pluralità di obiettivi diversi che comprendono tanto finalità di tipo sociale quanto vincoli di ordine economico (Borzaga & Defourny,2001).

1.2 Work Integration Social Enterprises (WISEs)

Le imprese sociali possono essere presenti in un ampio spettro di attività, in quanto lo "scopo sociale" può riferirsi a molti campi diversi. Tuttavia, un tipo importante di impresa sociale chiaramente dominante in tutta Europa è quello delle "imprese sociali di integrazione del lavoro" (WISEs) (Defourny & Nyssens, 2010b). Un'impresa sociale di inserimento lavorativo può essere definita come un meccanismo istituzionale di occupazione sostenuta (Borzaga & Loss, 2006), il cui obiettivo principale è quello di aiutare i lavoratori svantaggiati, cioè i disoccupati scarsamente qualificati, che sono a rischio di esclusione permanente dal mercato del lavoro (Defourny & Nyssens, 2006).

Questo particolare tipo di impresa si è sviluppato sin dalla nascita delle imprese sociali, che in molti paesi, infatti, venivano associate unicamente a tale scopo. Nell'Europa degli anni '80, in un contesto di crescente disoccupazione ed esclusione sociale, gli attori sociali hanno deciso di porre rimedio all'inadeguatezza delle politiche pubbliche e di "protestare" contro quest'ultime attraverso la creazione di queste nuove iniziative, che hanno fatto luce sui limiti delle pratiche istituzionali di intervento pubblico nei confronti degli esclusi dal mercato del lavoro (Defourny & Nyssens, 2013). La seconda globalizzazione e i cambiamenti nella divisione del lavoro, infatti, hanno avuto un impatto importante sull'occupazione: nell'Unione Europea i livelli ufficiali medi di disoccupazione erano dell'1,6% negli anni '60, del 4,2% negli anni '70, del 9,2% alla fine degli anni '80, e 11% all'inizio degli anni '90 (Taylor, 2003).

Le iniziative hanno continuato a fiorire in tutta Europa, ispirandosi al modello delle cooperative sociali italiane: in diversi paesi sono state istituite nuove forme di imprese di inserimento lavorativo al di fuori di qualsiasi quadro giuridico, che a volte erano persino illegali, costruendo piattaforme e organismi federativi per sostenere un maggiore riconoscimento delle proprie specificità. Come risultato, negli stati europei sono state approvate leggi per promuovere nuove forme giuridiche e progettare schemi pubblici per indirizzare più specificamente le imprese di inserimento lavorativo (Defourny & Nyssens, 2010a). È possibile, dunque, affermare che le WISEs hanno rappresentato da sempre uno strumento per l'attuazione di politiche attive del lavoro, diventandone un vero e proprio "nastro trasportatore". Tali politiche, insieme alla progressiva istituzionalizzazione e

professionalizzazione del settore, hanno generato nel tempo forti pressioni per rendere la missione sociale strumentale all'integrazione dei lavoratori svantaggiati nel mercato del lavoro. (Defourny & Nyssens, 2010b). Tuttavia, riportare i lavoratori nel "primo" mercato del lavoro non era la priorità di queste WISEs pioneristiche. La filosofia, infatti, risiedeva nell'empowerment e nell'integrazione dei gruppi esclusi tramite la partecipazione ad imprese il cui obiettivo era quello di offrire la possibilità di rivalutare il ruolo del lavoro nella propria vita e di riprendere le redini del proprio progetto personale. Non si trattava, dunque, di una mera offerta di lavoro, ma dello sviluppo di valori specifici, ad esempio attraverso strutture di gestione democratica in cui ai lavoratori svantaggiati veniva dato un ruolo e/o attraverso la produzione di beni e servizi che generavano benefici collettivi (come servizi sociali o legati all'ambiente) (Defourny & Nyssens, 2013). Al di là del guadagno e dei conseguenti benefici materiali, il lavoro retribuito svolge un ruolo primario nella lotta alle esclusioni: è fonte di esperienza sociale, aiuta a strutturare il tempo di un individuo, serve a sviluppare abilità e fornisce status e identità (Jahoda 1979). Oltre al fatto che il lavoro si rivela sempre più cruciale per l'autorealizzazione, la mancata integrazione di tutti i lavoratori potenzialmente produttivi nel mercato del lavoro può creare problemi etici, civici ed economici, e tali cittadini possono porre oneri su altre persone e sull'intera società (Yeo & Moore, 2003).

Nonostante le innovative iniziative delle WISEs e la spinta delle nuove politiche pubbliche, ancora oggi le caratteristiche del mercato del lavoro fanno sì che molti soggetti ne siano esclusi. Esso, infatti, è caratterizzato da asimmetrie e imperfezioni informative e vincoli stringenti che portano ad una drastica riduzione di opportunità, specialmente per alcune categorie di lavoratori (Borzaga & Defourny, 2001a). Infatti, nonostante il tasso di occupazione vari notevolmente tra i paesi dell'Unione Europea, è possibile osservare in tutto il territorio bassi tassi di occupazione per determinati gruppi, quali ad esempio donne, persone con disabilità, lavoratori stranieri, anziani e/o lavoratori poco qualificati (Defourny & Nyssens, 2006). Altro importante motivo di esclusione è legato alla sempre crescente qualificazione richiesta ai lavoratori: in seguito alla rivoluzione tecnologica degli anni '80 e '90, che ha cambiato il modello di produzione in relazione alle nuove innovazioni (Caroleo & Garofalo, 2006), la definizione delle competenze richieste e il contenuto di quest'ultime sono stati ampliati (Spear & Bidet, 2005).

Per raggiungere il proprio scopo le WISEs utilizzano principalmente l'attività produttiva: la produzione di beni e/o servizi costituisce essa stessa il modo in cui la missione sociale viene perseguita e ad essa è strettamente connessa la natura dell'attività economica (Defourny & Nyssens, 2010a). Attività caratterizzata dall'utilizzo di un fattore di produzione giudicato dalle altre imprese come non utilizzabile ed in alcuni casi addirittura nocivo, trasformandolo "da oggetto di assistenza in generatore di valore per sé e per gli altri". Tutto ciò stravolgendo interamente il settore: hanno infatti deciso che anziché impegnarsi a rendere le persone adatte al ciclo produttivo, sia necessario adattare il ciclo produttivo alle persone, senza però rinunciare all'equilibrio economico dell'attività sociale (Scalvini, 2006). A differenza delle imprese "normali", dunque, il criterio principale per la scelta dell'attività economica da svolgere non è il profitto, ma la sua funzionalità per gli interessi degli utenti (Vidal, 2001). La creazione di lavoro per persone svantaggiate, che per le imprese tradizionali rappresenta un vincolo esterno da subire e gestire con il minor impatto possibile, è diventata per queste imprese la funzione principale da dover massimizzare, sostituendo la classica massimizzazione del profitto. Di conseguenza, l'economicità della gestione, che per le imprese ordinarie rappresenta la funzione principale, diviene per le WISEs un vincolo da soddisfare, pena l'estinzione dell'impresa. Profitto ed obiettivo sociale, dunque, invertono i propri rapporti: ciò che nell'impresa classica è obiettivo per l'impresa sociale si trasforma in vincolo, mentre viceversa ciò che è vincolo si trasforma in obiettivo (Scalvini, 2006).

Le imprese di inserimento lavorativo si occupano di svariate attività, tra cui nel contesto europeo prevalgono: lavori manuali (come carpenteria, edilizia, artigianato, ecc.), recupero e riciclaggio dei rifiuti, manutenzione delle aree pubbliche (strade, parchi, ecc.) ed imballaggio (Davister et al., 2006).

All'attività produttiva vengono affiancati, inoltre, interventi di follow-up personalizzati e azioni formative, volte a qualificare i lavoratori (Davister et al., 2006). Caratteristica fondamentale di queste imprese è, infatti, l'integrazione di componenti di formazione e sviluppo delle competenze con l'occupazione, che negli schemi tradizionali tendono, invece, ad essere separati (Spear & Bidet, 2005). Le imprese sociali si prefiggono l'obiettivo di fornire ai soggetti svantaggiati una formazione al lavoro (Borzaga & Defourny, 2001b), rinforzando ed integrando i deficit di capacità in modo che essi

diventino sufficientemente produttivi e vengano messi in condizione di superare la fatidica soglia di accesso al mercato del lavoro (Scalvini, 2006).

È chiaro, dunque, che esiste una vasta gamma di WISEs: alcune che coprono attività a scopo unico, come formazione e impiego per un unico gruppo target, altre che svolgono attività integrate multifunzionali, quali formazione, lavoro temporaneo e permanente, servizi di collocamento e supporto per collocamenti all'interno delle organizzazioni tradizionali (Spear & Bidet, 2005). Se da un lato, infatti, per molti soggetti svantaggiati queste imprese rappresentano l'unico ambito di lavoro possibile, e quindi offrono loro un lavoro stabile, per molti altri esse possono rappresentare uno strumento facilitatore per la transizione verso il mercato del lavoro, ponendosi, dunque, come una tappa del percorso che li condurrà ad un'occupazione nel mercato del lavoro non protetto (Defourny, 2001).

1.3 Tecnologia e digitalizzazione nelle imprese

La tecnologia rappresenta uno dei fattori chiave della 'società basata sulla conoscenza' che si è andata affermando a partire dagli anni ’80, ed è capace di produrre grandi vantaggi per l’uomo. “L'innovazione tecnologica può essere definita come l'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli. L'innovazione tecnologica non è un fatto meramente scientifico-tecnico, ma un processo sociale di natura dinamica” (Sirilli, 2008).

Questi cambiamenti tecnologici in atto nella società si traducono inevitabilmente in una trasformazione dei modelli competitivi delle imprese (Porter & Heppelmann, 2014), che prendono coscienza della necessità di dover perseguire, in modo agile e veloce, quest’innovazione digitale (Westerman et al., 2011).

La digitalizzazione “può essere definita come un nuovo modo di fare impresa che punta sull’innovazione” (Rubino et al., 2019) tramite l’integrazione di tecnologie digitali al fine di migliorare la produttività e la creazione di valore (Brennen & Kreiss, 2016). L’applicazione dell’Information and Communications Technology (ICT) ai processi e alle operazioni aziendali, il ruolo dei social media e l’utilizzo dei Big Data rappresentano alcuni esempi che possono aiutare a comprendere il livello di digitalizzazione di un’impresa (Rubino et al., 2019, Loebbecke e Picot, 2015). Queste tecnologie costituiscono nuove opportunità di crescita, tuttavia, la loro integrazione e il loro sfruttamento rimangono una sfida importante per le imprese (Yoo et al., 2010). Per far fronte alla rapida evoluzione delle condizioni ambientali, dovuta all’innovazione tecnologica, esse devono, infatti, trasformare e ristrutturare radicalmente le proprie organizzazioni per poter sopravvivere (Hartl & Hess, 2017), altrimenti sopperiranno di fronte alla trasformazione tecnologica dei propri competitors (Fitzgerald et al., 2014).

L’innovazione tecnologica e la digitalizzazione, dunque, rappresentano due dei principali motori dei cambiamenti nel mondo aziendale. Attraverso la combinazione di diverse tecnologie (ad esempio tecnologie cloud, sensori, big data, stampa 3D) le imprese hanno la possibilità di creare prodotti e servizi del tutto nuovi, ottenendo, tra i vari vantaggi: una riduzione di costi, l’aumento della produttività dei dipendenti e dell’efficienza del lavoro, l’ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse e delle catene di approvvigionamento e una maggiore fedeltà e soddisfazione dei clienti (Rachinger et al., 2018). In particolare,

gestendo efficacemente la tecnologia digitale le aziende possono aspettarsi di ottenere maggiori successi soprattutto nelle seguenti aree: semplificazione delle operazioni, miglioramento delle esperienze e del coinvolgimento dei clienti e, anche se in maniera meno diffusa, sviluppo di nuove linee o modelli di business. Una ricerca condotta da Capgemini Consulting e dal Center for Digital Business del MIT ha rilevato che le aziende che investono in importanti nuove tecnologie e che riescono a gestirle al meglio sono più redditizie rispetto ai loro competitors (Fitzgerald et al., 2014).

Tuttavia, ciò può portare a situazioni difficili nei contesti aziendali: se da un lato queste nuove tecnologie offrono innumerevoli nuove opportunità, dall'altro le persone sono talvolta incerte su come utilizzarle ed implementarle (Lerch & Gotsch, 2015). Infatti, nonostante il riconoscimento della necessità di trasformazione digitale, potrebbe mancare all'interno dell'azienda il giusto atteggiamento manageriale per guidare in maniera efficace la trasformazione attraverso la tecnologia (Fitzgerald et al., 2014). Le caratteristiche dei soggetti che operano all'interno dell'impresa, nonché le diversità riguardanti la cultura, i valori e le credenze sono tra i principali fattori che determinano la divergenza tra le diverse imprese nell'implementazione dei cambiamenti digitali (Hofstede et al., 2010). È possibile, dunque, affermare che tale tipo di innovazione scaturisca dalla cultura del cambiamento presente all'interno dell'impresa (Rubino et al., 2019).

"La cosa importante è che il cambiamento tecnologico sta avvenendo così rapidamente che ogni settore ne è influenzato", ha affermato George Westerman, ricercatore presso il Center for Digital Business del MIT (Fitzgerald et al., 2014). La digitalizzazione, infatti, si è sviluppata da una forma di evoluzione tecnica a un fenomeno che può avere un impatto su qualsiasi tipo di organizzazione (Linz et al., 2017). E, dunque, anche su quelle appartenenti alla sfera del sociale.

1.4 E nelle imprese sociali?

Come affermato in precedenza, la digitalizzazione è un fenomeno che può avere un impatto su qualsiasi tipo di organizzazione, anche nelle imprese sociali. Infatti, come sostenuto anche da Majchrzak, Markus e Wareham (2016), l'impatto delle tecnologie digitali può aiutare a trovare nuove soluzioni a molte sfide sociali, tra cui, ad esempio, occupazione, clima, salute e migrazioni.

"Le imprese dell'economia sociale abilitate al digitale sono quelle organizzazioni che hanno adottato una posizione strategica sostanziale nel processo di trasformazione digitale integrando soluzioni tecnologiche all'interno della propria organizzazione e/o nella progettazione e fornitura di beni e servizi sociali" (Gagliardi et al., 2020).

Con l'avvento della digitalizzazione si è assistito ad un'esponenziale crescita di possibilità offerte dalle tecnologie, che stanno trovando il proprio posto anche all'interno dell'economia sociale. Ad esempio, le piattaforme sociali digitali possono essere utilizzate per coinvolgere maggiormente le comunità e per diffondere la mission e le attività dell'impresa, facendo in modo che essa non rimanga circoscritta alla comunità locale di appartenenza; oppure possono essere utilizzate per raccogliere maggiori finanziamenti tramite le applicazioni di crowdfunding (Gagliardi et al., 2020). In questo modo si generano delle vaste reti di innovazione sociale, che riescono a coinvolgere in maniera più efficace tutti gli stakeholders coinvolti (utenti, produttori, assistenti sociali, cittadini). Quando ci si rivolge a gruppi vulnerabili ed emarginati e ai loro bisogni, infatti, c'è la necessità di riorganizzare i legami sociali e le risorse, sia a livello micro che macro, sviluppando una vasta gamma di reti (Wintjes,2017). Le tecnologie digitali possono, dunque, accrescere la visibilità delle imprese sociali, favorire il networking con possibili collaboratori e attrarre più investitori: aspetti fondamentali per aumentare la portata sociale e sviluppare strategie di crescita a lungo termine (Gagliardi et al., 2020).

È possibile dunque affermare che le nuove tecnologie creano nuove opportunità anche per l'economia sociale: il come e il cosa dipendono dalla tecnologia specifica, nonché dall'obiettivo, dalla strategia e dal contesto della specifica impresa. Le varie imprese sociali, infatti, mirano a tipi di impatti differenti e, soprattutto, sono inserite in contesti settoriali, geografici e socioeconomici differenti. Le caratteristiche dell'ecosistema in cui esse operano possono influenzare fortemente il processo di digitalizzazione: ad esempio

in alcuni luoghi l'infrastruttura e la disponibilità dei servizi digitali possono risultare inadeguate. Altri vincoli che l'ecosistema può porre allo sviluppo tecnologico delle imprese sociali sono legati alle competenze necessarie sia per quanto riguarda gli imprenditori, che devono essere capaci di progettare e gestire la trasformazione digitale dell'organizzazione, sia per quanto riguarda tutti gli altri membri, in particolare quelli più svantaggiati, che devono possedere un'adeguata alfabetizzazione digitale. Questi sono solo alcuni dei fattori che possono ostacolare il diffondersi dell'innovazione tecnologica all'interno dell'economia sociale. Una delle soluzioni a queste problematiche sarebbe la progettazione di soluzioni digitali ad hoc, che si adattino al particolare tipo di impresa in cui vengono integrate e "che supportino l'organizzazione interna, consentendo la combinazione di accordi organizzativi basati sulla tecnologia e approcci personali con gli utenti finali". Tuttavia, ad oggi tali dinamiche risultano rare (Gagliardi et al., 2020).

Inoltre, è importante sottolineare anche la maggiore difficoltà che tali imprese hanno, rispetto a quelle tradizionali, di reperire i finanziamenti necessari e, di conseguenza, di riuscire a sostenere gli elevati costi delle nuove tecnologie. A ciò è collegata anche la difficoltà nel reperire personale informatico, nell'assumere specialisti hi-tech, soprattutto in un settore in cui le retribuzioni sono molto minori. (Prodanov, 2018). Infine, va considerato che l'adozione di tecnologie digitali avanzate porta con sé un gran numero di incertezze, mettendo a rischio l'esistenza stessa dell'impresa, e ciò favorisce il conservatorismo e l'avversione al rischio, che già caratterizzano molti imprenditori e, ancor di più, gli imprenditori sociali (Gagliardi et al., 2020).

Ci si focalizza adesso sulle imprese sociali di integrazione lavorativa, presentando alcune difficoltà aggiuntive, oltre quelle già precedentemente citate, che questo tipo di imprese sociali possono riscontrare nell'integrazione di nuove tecnologie all'interno dei propri processi produttivi e non.

Prima fra tutte, si accentua in questo caso la difficoltà legata alle competenze tecnologiche e all'alfabetizzazione digitale necessaria: questo tipo di imprese, infatti, prevede l'integrazione di lavoratori svantaggiati che quindi avranno maggiori difficoltà, legate sia ai bassi livelli d'istruzione, che alle problematiche psichiche e fisiche che tali soggetti possono presentare. Inoltre, se da un lato le innovazioni tecnologiche possano contribuire allo sviluppo delle imprese sociali, dall'altro molti ritengono che esse siano alla base dell'aumento delle disuguaglianze sociali e, soprattutto, della disoccupazione

(Wintjes,2017; Guarascio & Sacchi, 2017; Prodanov, 2018). Nel mercato del lavoro, infatti, vengono richieste competenze sempre più elevate e ciò porta ad una maggiore esclusione dei lavoratori meno qualificati. Pensiero molto diffuso tra gli imprenditori sociali è anche che l'introduzione di tecnologie innovative all'interno dei processi di produzione conduca ad un effetto di sostituzione uomo-macchina e, dunque, ad un conseguente aumento della disoccupazione, che va contro quella che è la missione principale di questo tipo di impresa.

È possibile, dunque, concludere affermando che ci sono diversi modi in cui le nuove tecnologie possono essere integrate all'interno delle imprese sociali, contribuendo al loro sviluppo, tuttavia, gran parte di queste imprese risulta ancora poco orientata alla digitalizzazione a causa dei molteplici ostacoli che esse incontrano lungo questo processo (Gagliardi et al., 2020).

2. Il PROGETTO

Il lavoro oggetto del seguente elaborato è inserito all'interno del progetto B-WISE, il cui scopo è quello di indagare e rafforzare le competenze delle Work Integration Social Enterprises, in particolare in relazione alla sfera tecnologica e digitale. Esso è un progetto finanziato dalla Commissione Europea guidato da un partenariato di 28 membri provenienti da 13 paesi europei, all'interno dei quali sono state intervistate diverse WISEs.

Ai fini del progetto, data la vastità di diverse attività che mirano all'integrazione di lavoratori svantaggiati, sono state considerate WISEs le organizzazioni con le seguenti caratteristiche:

- lo svolgimento di un'attività produttiva con lo scopo specifico di offrire un'opportunità di lavoro ai lavoratori svantaggiati, prevedendo anche attività di rafforzamento e qualificazione degli stessi;
- l'attività produttiva genera una quota significativa delle risorse necessarie alla sopravvivenza dell'organizzazione; come regola generale, sarebbe opportuno che tali risorse costituissero la maggioranza delle entrate;
- la maggior parte dei lavoratori sono assunti come lavoratori retribuiti in base a contratti collettivi (e quindi non come tirocinanti, utenti, a titolo gratuito, con remunerazione simbolica, ecc.) e, in base alle loro condizioni di salute, lavorano un numero di ore tale da raggiungere almeno una parziale autonomia economica.

Importante ai fini dell'analisi, e del progetto in generale, è anche la definizione di scenarios e personas, che rappresentano la categorizzazione rispettivamente delle WISEs e dei soggetti che operano al loro interno. È, infatti, necessario che l'analisi e la definizione dell'attuale e del futuro sviluppo tecnologico siano effettuate anche in relazione ai diversi tipi di WISEs e di soggetti che vi operano, in modo da poter rispondere adeguatamente alle diverse esigenze.

Nella fase iniziale del progetto, dunque, sono stati definite tali categorizzazioni, cercando di massimizzare l'omogeneità all'interno di ciascun tipo e la differenza tra le

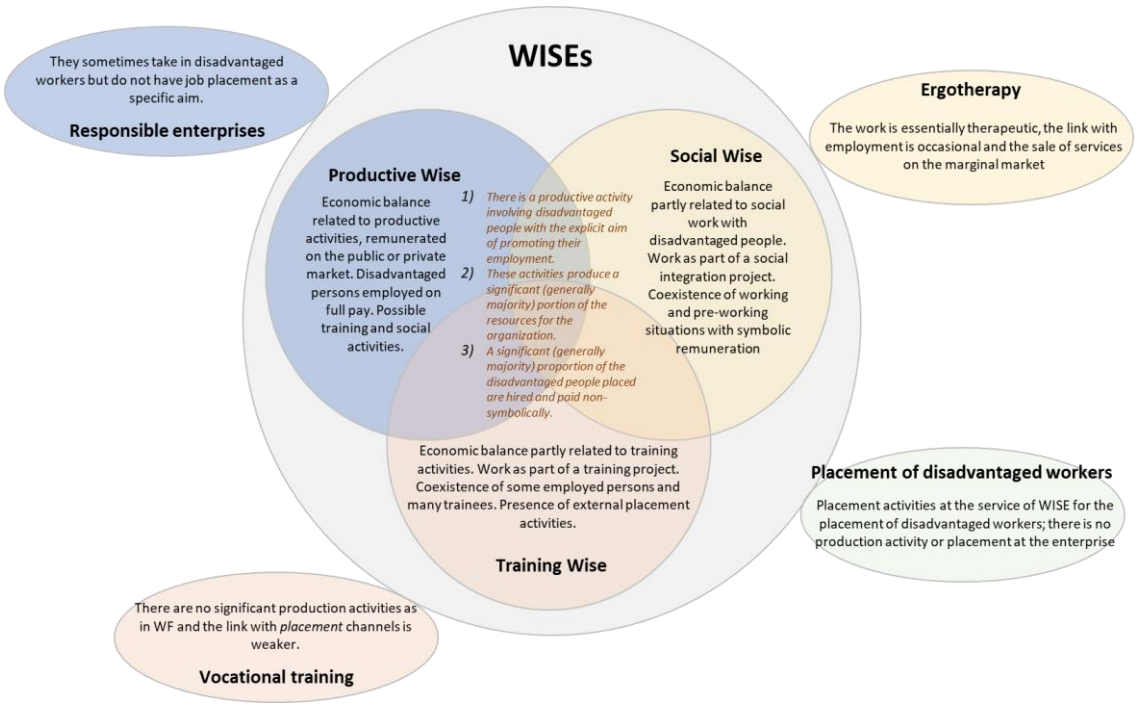
caratteristiche di tipi diversi. Si tratta, dunque, della riduzione, attraverso alcune dimensioni di analisi, dell'infinita variabilità possibile ad un numero limitato di tipi.

2.1 Scenarios

Lo scenario è una classificazione delle WISEs che prescinde dalla forma giuridica, dalla denominazione e dalla nazione in cui esse operano. Esso rappresenta un idealtipo, la cui funzione non è quella di rappresentare la realtà, ma di proporre, attraverso la tipizzazione, delle categorie di analisi che consentano di comprendere meglio i singoli casi. Sono stati identificati tre idealtipi di WISEs (Figura 1):

1) Productive WISEs
2) Social WISEs
3) Training WISEs

Figura 1



Le caratteristiche di questi tipi di WISE sono analizzate con riferimento a diverse dimensioni, quali: gli aspetti imprenditoriali, l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, il rapporto con le politiche, la cultura d'impresa. Non è una singola

caratteristica ad identificare un tipo di WISE, ma come esse sono connesse e convergono tra loro. Inoltre, nella realtà potrebbero spesso evidenziarsi situazioni intermedie.

Di seguito sono brevemente descritti i tre tipi di WISE identificati e, per ognuno, vengono indicati punti di forza e debolezza in relazione a quello che potrebbe essere lo sviluppo tecnologico e digitale al proprio interno.

2.1.2 Productive WISEs

Si tratta di imprese fortemente orientate alla produzione, la cui sostenibilità dipende quasi esclusivamente dalla vendita di beni e servizi sul mercato, dove competono con altre imprese, soprattutto non-WISEs. In alcuni casi raggiungono dimensioni economiche significative, diventando soggetti imprenditoriali rilevanti nel territorio in cui operano, dotandosi di tecnologie all'avanguardia e integrando aspetti digitali significativi nel loro ciclo produttivo, compatibilmente con il settore di mercato operano. I settori di attività sono diversi e, spesso, riguardano ambiti che si prestano a lavorare in squadre: pulizie, manutenzione del verde, servizi ambientali, produzioni artigianali e industriali, manutenzioni civili, costruzioni, ecc. Per quanto possibile, tali imprese includono i lavoratori svantaggiati nei propri cicli di produzione, assumendoli e remunerandoli secondo diversi tipi di contratti di lavoro, non diversi da quelle delle imprese tradizionali, con l'esplicito obiettivo di condurli, attraverso il salario, ad un'indipendenza economica. La cultura di impresa è, infatti, incentrata sul conseguimento dell'autonomia economica della persona svantaggiata inserita. L'intervento è mirato sul tema del lavoro e (a meno di alcuni casi eccezionali) non sono presenti interventi strutturati rivolti ad altri bisogni della persona svantaggiata (casa, assistenza sociale, interventi educativi, ecc.). Vi sono sia WISEs di transizione, che offrono un lavoro temporaneo al fine di inserire poi la risorsa in altre imprese; sia, in maniera più diffusa, WISEs in cui il lavoratore svantaggiato permane stabilmente.

Il punto di forza consiste nella cultura imprenditoriale e quindi nell'attenzione ad ogni elemento che può rendere l'impresa più competitiva. Molte di queste WISEs, infatti, integrano già in modo significativo elementi tecnologici e digitali al proprio interno e sono ben disposte a introdurre nel proprio ciclo produttivo elementi di innovazione. Anche i lavoratori svantaggiati, pur con i limiti a cui possono essere soggetti a causa delle

proprie condizioni, vengono sollecitati ad apprendere nuove modalità di azione che integrano elementi tecnologici.

Il punto di debolezza, almeno nelle nazioni dove non esistono supporti specifici, è che la caratterizzazione marcatamente produttiva rende queste WISEs in generale poco inclini ad organizzare azioni strutturate a supporto dei lavoratori svantaggiati. Spesso, infatti, il lavoratore svantaggiato non svolge nella WISE azioni diverse dal lavoro e ad esso non viene offerto un adeguato supporto, ad esempio per curare il percorso di inserimento, se non ad eccezione di quello costituito dalla buona volontà dei colleghi di lavoro. In questo contesto, focalizzato sulle esigenze immediate della produzione, appare più difficile supportare programmi di rafforzamento delle competenze dei lavoratori svantaggiati.

Nel corso delle analisi sono state individuate, così come accade anche nel sistema economico tradizionale, WISEs di dimensioni molto diverse e con diversi gradi di solidità imprenditoriale (investimenti, professionalizzazione, qualità, ecc.). Le differenze di redditività e sostenibilità sono dovute principalmente al tipo di settore, mercato e competitors. È però interessante notare che in alcuni paesi europei (Austria, Belgio, Francia, Italia, Paesi Bassi, Spagna) è abbastanza comune trovare WISEs Produttive con fatturati dell'ordine di diversi milioni di euro, con centinaia (a volte migliaia) di lavoratori, produzioni di qualità e investimenti.

2.1.2 Social WISEs

Le Social WISEs nascono generalmente nell'ambito di organizzazioni che mirano a realizzare un complesso di interventi diversi (ad esempio la presa in carico educativa e assistenziale, azioni di inclusione sociale, ecc.) a favore di gruppi con specifiche caratteristiche di svantaggio. Nell'ambito del più ampio intervento rivolto alla persona, esse attivano percorsi volti all'occupazione, dal momento che l'ambito lavorativo è ritenuto un aspetto decisivo al benessere degli utenti. In alcuni casi queste attività si sono poi evolute in attività produttive, capaci di generare ricavi grazie alla vendita di beni o servizi, anche se gran parte del reddito deriva da sostegni pubblici. L'originaria vocazione sociale può permanere dentro la WISE o, più frequentemente, all'interno di una "logica di gruppo": viene, cioè, costituita una WISE come spin off di un'organizzazione a vocazione sociale, che rimane collegata all'organizzazione madre, ma sviluppa in modo più specifico l'aspetto dell'integrazione lavorativa. In queste imprese possono essere

previste regolari remunerazioni per i lavoratori svantaggiati oppure politiche retributive che prevedono compensi minimi che, pur non sufficienti all'autonomia delle persone, hanno una forte valenza simbolica perché rendono evidente che la persona svantaggiata può essere a tutti gli effetti un produttore di reddito. Queste WISEs inseriscono persone con diversi tipi di svantaggio: persone con disabilità, pazienti psichiatrici e persone che provengono da percorsi di esclusione estrema (es. homeless). In altri casi ancora il tipo di svantaggio è meno marcato in termini di riduzione della capacità lavorativa (es. donne sole, donne vittime di violenza), ma è comunque forte la valenza sociale connessa all'inserimento in un'attività occupazionale. Nella maggior parte dei casi i lavoratori rimangono permanentemente nella WISE. I diversi campi di attività in cui esse operano sono: ristorazione e laboratori alimentari, agricoltura, laboratori di assemblaggio o di attività tessili, sartoria, accoglienza turistica, esercizi commerciali. Tali attività possono essere caratterizzate da un aspetto "laboratoriale", che offre la possibilità di operare in un contesto relativamente protetto, impostando tempi e metodi di produzione coerenti con le caratteristiche delle persone inserite; o da un continuo contatto con il pubblico (es. negozio), anche per combattere i pregiudizi, rendendo evidente che anche persone generalmente ritenute incapaci di lavorare hanno potenzialità che possono essere valorizzate. Il livello di utilizzo di tecnologie è generalmente moderato.

Il punto di forza è legato all'attenzione alle persone che caratterizza queste WISEs, che può favorire il loro impegno in attività di rafforzamento delle competenze. L'idea di realizzare azioni formative relative all'ambito tecnologico o digitale rivolte ai lavoratori svantaggiati potrebbe essere considerata con attenzione da questo tipo di imprese.

D'altra parte, il punto di debolezza è dovuto al fatto che esse hanno spesso un limitato orientamento imprenditoriale e, quindi, potrebbero non essere molto propense a far evolvere il proprio lavoro produttivo in senso tecnologico e a digitalizzarsi. Il rischio è, quindi, che iniziative in questa direzione diano luogo ad attività formative, ma non a cambiamenti organizzativi e che pertanto impattino limitatamente sulla quotidianità produttiva dell'impresa.

La maggior parte di Social WISEs individuate nel corso delle analisi sono di dimensioni ridotte e presentano fatturati annui generalmente bassi, per cui non effettuano investimenti significativi.

2.1.3 Training WISEs

Le Training WISEs nascono dall'evoluzione di enti che realizzano attività formative, con una specifica attenzione alle fasce deboli, che hanno ritenuto importante completare l'offerta formativa con la realizzazione di attività produttive in cui i soggetti in formazione possano sperimentare direttamente i ritmi e le esigenze di un contesto lavorativo reale. Ciò ha dato vita ad imprese che vendono beni e servizi, ricavando da ciò la parte principale della propria sostenibilità, in cui le attività formative non sono occasionali e limitate alla "formazione on the job", come negli altri tipi di WISEs, ma sono parte fondamentale del percorso di inserimento. Questo tipo di WISE risulta poco diffuso nella maggior parte dei paesi considerati e, con poche eccezioni, caratterizzato da valori economici modesti. I settori di attività possono essere vari, anche se l'ambito della ristorazione e della produzione alimentare risulta essere il più comune. Queste WISEs, in coerenza con le loro origini, sono strutturate per formare le persone in vista di un loro successivo inserimento nel mercato del lavoro ordinario, infatti, la permanenza delle persone svantaggiate al loro interno è generalmente abbastanza breve e quasi mai permanente. Pertanto, esse dispongono di servizi strutturati al fine di facilitare il successivo collocamento in imprese non WISEs. Ovviamente, ciò presuppone che le persone inserite, pur provenendo da situazioni di svantaggio, abbiamo margini di miglioramento tali da poter essere proposti, dopo un'azione formativa, ad imprese for profit.

Questo tipo di WISEs presenta elementi di forza significativi, in quanto le azioni di rafforzamento delle competenze ne rappresentano un aspetto fondativo. Inoltre, esse sono di solito culturalmente attente alle innovazioni tecnologiche, di cui devono tener conto nei programmi formativi, e hanno un management che guarda con interesse a questi fenomeni.

D'altra parte, come punto di debolezza, è importante sottolineare che si tratta di imprese generalmente poco diffuse e di dimensioni limitate, spesso coincidenti con una specifica attività (es. un ristorante dove vengono impegnate persone che provengono da corsi di cucina). Pertanto, non è detto che l'effettiva traduzione imprenditoriale dei cambiamenti auspicati dal progetto potrebbe essere nei fatti significativa.

Nei casi analizzati è possibile notare due differenti dinamiche: sono presenti WISEs unicamente formative, che dunque traggono (direttamente o indirettamente) gran parte delle risorse dal riconoscimento del loro lavoro di formazione per i lavoratori svantaggiati (ad esempio, finanziamenti pubblici per i corsi di formazione e sussidi); e WISEs ibride produttive-formative che possono presentare fatturati elevati, margini operativi elevati e investimenti cospicui.

2.2 Personas

Le personas rappresentano una categorizzazione dei soggetti che operano all'interno delle WISEs. All'interno di ogni WISE, infatti, è possibile individuare tre tipi di figure: gli enablers, i supporters e i lavoratori con necessità (WSN). All'interno di queste tre categorie sono stati delineati, in relazione ai diversi casi studio, diversi tipi di personas in relazione a livelli di competenze di partenza, storie di vita, investimento sull'apprendimento, ecc.

2.2.1 Enablers

Gli enablers rappresentano i leader, i manager, delle imprese sociali di inserimento lavorativo. È importante sottolineare che spesso, a differenza dei tipici manager delle imprese tradizionali, essi non hanno un background economico-manageriale, ma provengono da percorsi formativi umanistici e sociali, incentrati sulle scienze umane. Inoltre, essi sono generalmente persone di età medio-avanzata e quasi mai giovani imprenditori, e ciò potrebbe renderli meno propensi all'introduzione di innovazioni tecnologiche e digitali all'interno delle proprie imprese. All'interno di questa classe di soggetti sono stati identificati 5 diversi profili, che verranno brevemente descritti di seguito.

1) The Founder: soggetto con età compresa tra i 45 e i 55 anni, leader della WISE da molti anni, che ne incarna pienamente i valori e che prende le decisioni più importanti. Questo rappresenta uno dei profili più diffusi tra gli enablers. Alcuni hanno anche un interesse personale all'interno dell'organizzazione, ad esempio l'essere genitori di un beneficiario. Questo profilo, spesso, ha avuto diverse esperienze nella propria carriera, ma sempre legate all'ambito dell'economia sociale. Essi hanno solitamente una formazione elevata, legata a discipline relative

alle scienze sociali, alla gestione delle imprese sociali, all'economia, al diritto e alle discipline umanistiche. I founder hanno una certa visibilità a livello locale, e talvolta nazionale, e sono spesso coinvolti anche nelle politiche locali per influenzare il processo decisionale in relazione alle tematiche sociali. La vocazione sociale non contrasta, però, con gli aspetti imprenditoriali: hanno, infatti, competenze che vanno da aspetti strategici a quelli gestionali e sono consapevoli delle solide basi economiche di cui il loro progetto ha bisogno. Dal punto di vista tecnologico, pur non avendo una formazione "tecnica", essi hanno un'elevata conoscenza delle tecnologie digitali e sono attenti agli stimoli che possono portare a nuove opportunità di sviluppo.

2) The Social Enabler: soggetto con età compresa tra i 25 e i 50 anni, leader della WISE, che ne rappresenta l'anima sociale, e che ha un background umanistico o sociale. Pertanto, spesso ha esperienza imprenditoriale limitata e minore conoscenza della gestione aziendale. Il social enabler in passato ha già lavorato all'interno della WISE come psicologo, formatore, sostenitore o ex volontario. Durante la sua carriera ha frequentato, e continua a frequentare, corsi di formazione in ambito sociale, ad esempio di coaching, per poter aiutare i lavoratori svantaggiati. Questi tipi di enablers hanno, dunque, una chiara spinta sociale, che può essere dovuta anche in questo a motivazioni personali, e sono spesso membri di svariate associazioni in questo ambito. Hanno solitamente idee innovative e aiutano la WISE nel processo di modernizzazione. La maggior parte di essi sono utenti avanzati nell'utilizzo della tecnologia e si propongono di implementare strategie di digitalizzazione per i processi di gestione e produzione. Alcuni, però, ritengono che l'impresa disponga già di tecnologia sufficiente e che le uniche esigenze siano legate ai software gestionali. Inoltre, ritengono che l'uso della tecnologia sia anche uno svantaggio, perché dannoso per le relazioni umane.

3) The Almost Retired: soggetto con età compresa tra i 55-65 anni, è alla guida della WISE da molti anni ed è ormai vicino alla pensione, pertanto, risulta un po' stanco e a volte disilluso. Essi sono imprenditori che hanno dedicato la loro carriera all'economia sociale, con un elevato grado di istruzione nel campo delle discipline umanistiche, socioeconomiche o ingegneristiche. Hanno grandi capacità di leadership e sono molto rispettati nella comunità, infatti, hanno un'ampia rete di contatti commerciali e governativi che consente di assicurarsi

finanziamenti e contratti vantaggiosi poiché sono preoccupati per il futuro della loro impresa. Essi sono preoccupati per il futuro della WISE dopo il proprio pensionamento: sanno che bisogna favorire un ricambio generazionale, pertanto, vorrebbero trasmettere la loro esperienza e conoscenza riguardo tutti gli aspetti dell'organizzazione. Questi enablers non hanno l'ambizione di cambiare significativamente il modo in cui opera l'impresa, ma sono consapevoli dell'importanza strategica che le tecnologie per il suo sviluppo futuro. Pertanto, cercano di tenersi aggiornati, anche se la maggior parte ha solo competenze digitali per la comunicazione di base e, a causa della fine della propria carriera, non hanno desiderio di formazione aggiuntiva. Alcuni, infatti, ritengono che il senso del proprio lavoro risieda nel contatto diretto e che, quindi, le proprie competenze digitali siano in linea con le esigenze del posto di lavoro.

4) The Tech Enablers: potenzialmente una donna di età superiore ai 35 anni, ha un background tecnico e intende portare la propria esperienza all'interno della WISE, anche se spesso i due mondi difficilmente conciliano. Ha una laurea nel campo dell'informatica, delle scienze, dell'economia, dell'ingegneria, della comunicazione e dei media o dell'amministrazione aziendale. Spesso, prima di entrare nella WISE, ha svolto una carriera di alto livello in imprese a scopo di lucro, ricomprendo incarichi come ingegnere industriale, con forte interesse per le tecnologie innovative. Pertanto, ha un linguaggio, una visione dello sviluppo e una cultura aziendale differente e abilità comunicative e sociali minori. Questi enablers credono che bisogni effettuare dei cambiamenti per rendere l'impresa più efficiente e che la digitalizzazione sia uno degli elementi fondamentali, anche per migliorare l'integrazione dei lavoratori. Presentano, infatti, un'elevata conoscenza degli aspetti tecnologici e digitali e ritengono che la digitalizzazione non sia correlatà all'età e al background formativo delle persone, ma dipende dal loro atteggiamento e dai loro interessi.

5) The Beginners: soggetto giovane di età compresa tra i 25-35 anni, con poca esperienza, ma molto entusiasta, gestisce generalmente una WISE di recente creazione. I beginners sono poco diffusi tra gli enablers, in quanto assistenti sociali senza esperienze commerciali e nella gestione di un'impresa. Sono altamente istruiti, ma non la loro mancanza di esperienza porta spesso i supporters ad assumere ruoli autoritari nella WISE. Sono consapevoli delle esigenze

dell'organizzazione e vorrebbero far sviluppare e crescere l'impresa, ma hanno bisogno di acquisire ancora conoscenze sui lavoratori svantaggiati e sulle problematiche dell'impresa. Essi sono abili nell'utilizzo delle tecnologie digitali e sono propensi ad arricchire ulteriormente le proprie competenze.

2.2.2 Supporters

I supporters rappresentano coloro che aiutano i lavoratori svantaggiati a svolgere le loro attività lavorative. Essi includono professionisti, come job coach, tutor e mentori. Il loro è, dunque, un ruolo chiave all'interno delle WISEs ed è generalmente ben strutturato, ad eccezione di alcuni casi, perlopiù appartenenti alle productive WISEs, in cui esso è informale ed attribuito a lavoratori "normali" che di propria iniziativa decidono di aiutare e supportare i colleghi più svantaggiati nel proprio percorso di inserimento. All'interno di questa classe di soggetti sono stati identificati 3 diversi profili, che verranno brevemente descritti di seguito.

1) Social oriented: prevalentemente donna, di età compresa tra 40-50 anni, spinto dal desiderio di aiutare professionalmente le persone bisognose. Alcuni hanno una formazione in assistenza sociale e hanno sempre lavorato in questo campo, mentre altri hanno svolto per anni occupazioni molto diverse ma poi, insoddisfatti del proprio lavoro, sono entrati in WISE per aiutare le persone svantaggiate. In alcuni casi ci sono anche supporters che provenivano da un gruppo vulnerabile e sono originariamente entrati come WNS nella WISE, grazie a cui hanno riacquisito autonomia. Ora sono i capisquadra di gruppi di lavoratori svantaggiati e li aiutano a sviluppare competenze, anche digitali, per integrarli nel mondo del lavoro. Essi hanno conoscenze tecnologiche di base o medie, ma sarebbero felici di avere strumenti che li sollevassero da alcuni dei compiti pratici come capigruppo per dedicarsi al lavoro sociale. Sono propensi all'innovazione tecnologica, perché semplifica il lavoro e sarebbe utile anche ai lavoratori svantaggiati.

2) Professionally oriented: arrivati nella WISE per la propria competenza tecnica in una determinata professione (es. cuochi, elettricisti, sarti, ecc.). Non vi sono in questo caso caratterizzazioni rispetto al sesso e all'età e in genere hanno un basso livello di istruzione. Questi supporters hanno avuto esperienze precedenti molto diverse, ma poi hanno deciso di mettere le proprie competenze al servizio

dell'integrazione lavorativa. Pertanto, essi hanno competenze tecniche e settoriali all'interno dell'organizzazione e guidano i team di WSN, istruendoli sulle mansioni da svolgere e verificandone l'esecuzione. Generalmente essi sono ben informate sulle tecnologie che riguardano i propri settori e, dunque, possono aiutare gli enablers nell'integrazione tecnologica degli impianti di produzione.

3) The next enablers: soggetto di età compresa tra 35-45 anni, che sta assumendo sempre più responsabilità e si prepara a diventare un futuro enabler. Rappresenta il profilo più comune. Questi supporters hanno generalmente un'elevata formazione, legata alle scienze sociali, scienze della salute mentale, risorse umane. Tuttavia, esiste anche una minoranza con background educativi diversi, talvolta anche ex WSN. Essi lavorano principalmente nel sostenere direttamente WSN (e le loro famiglie) durante il loro inserimento, come coach del lavoro/formatori del lavoro, ma spesso hanno anche incarichi di gestione. Per quanto riguarda la tecnologia, vi sono supporters con alto livello di competenze digitali, propensi allo sviluppo tecnologico della WISE, e supporters con competenze digitali molto basse, che ritengono che la tecnologia debba essere usata solo dove veramente necessaria.

2.2.3 WSN

I WSN (workers with special needs) altro non sono che i lavoratori svantaggiati e, dunque, i protagonisti di queste realtà imprenditoriali, coloro ai quali è destinata l'attività delle WISEs.

I lavoratori che hanno bisogno di sostengo, e che sono quindi svantaggiati rispetto al mercato del lavoro, sono soggetti con caratteristiche speciali, ad esempio disabilità fisiche o mentali, che fanno presumere che essi siano meno produttivi degli altri lavoratori (Galera, 2010).

Nei casi analizzati la quota di WSN varia ampiamente, anche all'interno degli stessi paesi. Tali variazioni sono dovute a diversi fattori, tra cui vincoli legali, cultura aziendale e requisiti di sostenibilità. Ci sono molti casi in cui i WSN rappresentano più della metà degli occupati. All'interno di questa classe di soggetti sono stati identificati 4 diversi profili, che verranno brevemente descritti di seguito.

1) Safety here: persone con problemi significativi e possibilità limitate di crescita che hanno trovato in WISE un ambiente sicuro e avrebbero avuto pochissime possibilità di lavoro al di fuori dell'organizzazione. Rappresenta una delle personas più diffuse all'interno dei casi analizzati. Non vi sono caratterizzazioni rispetto al sesso e all'età e in genere hanno un livello di istruzione minimo. Essi lavorano nella WISE da molti anni e per alcuni questo rappresenta il primo e unico lavoro, di cui sono molto soddisfatti e durante il quale hanno sviluppato le competenze necessarie. Questa categoria può presentare diversi tipi di svantaggi al proprio interno: disabilità fisiche, problemi psicologici e cognitivi o disoccupati per discriminazioni, scarsa istruzione, ecc. Pertanto, essi hanno bisogno di un supporto speciale continuativo, non solo durante il lavoro. Svolgono mansioni molto semplici e spesso il lavoro deve essere a loro adattato. Sono molto orgogliosi del proprio lavoro e motivati a migliorare le proprie capacità, anche se per alcuni le barriere cognitive rappresentano un ostacolo troppo grande. Hanno competenze digitali di base e molti non sono interessati a migliorarle perché ritengono che la tecnologia non sia utile per il proprio lavoro.

2) Soft un-skilled: persone il cui problema principale sembra essere la mancanza di competenze trasversali. Essi non riescono a trovare un lavoro nel mercato normale a causa di disabilità o altri svantaggi, ma soprattutto per la difficoltà nel relazionarsi nel contesto sociale che li circonda. Hanno qualifiche professionali medio-basse e possono lavorare anche in autonomia, a patto che vi siano delle circostanze speciali e che i compiti siano chiari e ben spiegati. La maggior parte di questi lavoratori ha competenze digitali di base, ma alcuni anche di alto livello e sono aperti ad innovazioni tecnologiche. Sono molto interessati a migliorare le proprie competenze e ad acquisirne di nuove anche in ambito digitale.

3) Growth oriented: prevalentemente donne, di età compresa tra 30-50 anni, che hanno trovato in WISE un luogo per crescere e puntare ad assumersi maggiori responsabilità. Hanno spesso qualifiche personali o istruzioni superiori e molta esperienza lavorativa, ma non abbastanza per un lavoro nel mercato normale. Alcuni, invece, hanno scarsa istruzione e, a causa di diversi tipi di svantaggi, la WISE rappresenta per loro l'unica opportunità lavorativa. Essi, però, hanno frequentato i corsi di formazione interni all'organizzazione e sono in grado di lavorare autonomamente, svolgendo un'ampia varietà di mansioni, tra cui anche

alcune legate al marketing e all'amministrazione. Gran parte di questo tipo di lavoratori ha l'ambizione e la potenzialità per diventare supporter in futuro. Dal punto di vista digitale hanno competenze base, ma sono aperti all'apprendimento di nuove tecnologie, soprattutto se utili per il proprio lavoro.

4) The revenant: prevalentemente uomini di età compresa tra i 30-55 anni, che, anche grazie alla WISE, hanno superato momenti difficili e ora vogliono dimostrare di essere diventate autonome e che possono farsi strada nel mondo del lavoro. Questi lavoratori hanno molta esperienza lavorativa ma, a causa di sopravvenute disabilità o altre problematiche sociali, hanno difficoltà a trovare un lavoro nel mercato normale. Hanno affrontato un percorso di vita che li ha condotti all'esclusione dal lavoro e dalla società. Generalmente hanno un'istruzione medio-bassa, ma alcuni anche più elevata. Essi svolgono diverse mansioni in maniera del tutto autonoma e hanno come obiettivo quello di rientrare nel mercato del lavoro normale, utilizzando la WISE come fase di recupero. Sanno utilizzare molto bene i macchinari legati alla propria professione e alcuni hanno competenze digitali medio-alte. Essi sono motivati nell'apprendere nuove competenze, anche dal punto di vista tecnologico, che consentano loro di rientrare nel mondo del lavoro.

3. CASI STUDIO

Durante il progetto B-WISE, nel 2022, sono stati sviluppati 73 casi studio di una varietà di WISEs, appartenenti ai 13 paesi del partenariato, per analizzare lo sviluppo delle WISEs in Europa (vedi tabella 1). Essi sono stati sviluppati intervistando, in ogni impresa, i soggetti che vi operano, in particolare sono state condotte 518 interviste: 112 con enablers, 157 con supporters e 249 con WSN.

Tabella 1: Caratteristiche dei casi analizzati

Country #	Country	Number of cases	Average number of employees	Average turnover (€)
1	Austria	10	140	3.454.556
2	Belgium	5	537	12.400.119
3	Bulgaria	3	31	96.667
4	Croatia	3	31	554.963
5	France	4	209	8.700.000
6	Greece	3	103	1.100.000
7	Italy	6	59	2.052.333
8	Latvia	5	11	200.000
9	Netherlands	8	633	15.200.000
10	Poland	3	19	223.135
11	Romania	9	22	497.589
12	Slovenia	7	10	274.019
13	Spain	7	1074	58.375.000

Nota: le medie in ciascun paese sono calcolate utilizzando i dati disponibili (alcuni casi non hanno fornito tutti i dati)

I casi mostrano un'elevata eterogeneità tra i paesi analizzati. Infatti, anche se il fatturato medio e il numero medio di dipendenti in ciascun paese non sono indicativi delle caratteristiche delle WISEs in tale paese, si può notare che i numeri variano in modo significativo.

La ricerca ha dimostrato che alcune di queste organizzazioni hanno avuto successo e sono cresciute negli ultimi decenni, specialmente nei paesi con politiche di supporto efficaci. In altri paesi, invece, sono state create poche WISEs e quelli esistenti sono rimasti molto piccoli.

All'interno dei casi studio sono stati incluse anche informazioni relative all'utilizzo delle tecnologie e al grado di digitalizzazione nelle WISEs, che, oltre ad avere un valore descrittivo, possono essere utilizzate per comprendere fino a che punto le WISEs siano tecnologicamente appropriate rispetto ad altre società comparabili.

I casi studio sono stati, dunque, analizzati per evidenziare questioni comuni e possibili suggerimenti per WISEs, fornitori di attività educative e supporto per WISEs e responsabili politici.

Data la suddetta eterogeneità, non è possibile valutare lo sviluppo tecnologico complessivo delle WISEs. Tuttavia, è possibile fare luce sull'adozione e l'utilizzo di tecnologie specifiche.

Prima di presentare l'analisi e i relativi risultati è importante introdurre due cautele. La prima è che i 73 studi di caso descrivono situazioni molto diverse tra loro: WISEs con decine di milioni di euro di fatturato e migliaia di lavoratori e WISEs con meno di 100 mila euro di fatturato; WISEs operanti in settori di attività diversi e con alle spalle contesti giuridici ed economici distanti l'uno dall'altro. E, per i temi di cui ci si occupa, WISEs che fanno uso intensivo di tecnologie avanzate e WISEs che deliberatamente le escludono, ritenendo che esse possano riprodurre e ampliare le disuguaglianze in termini di opportunità di occupazione per i lavoratori svantaggiati. Trarre, con queste premesse, conclusioni di ordine generale può apparire azzardato, anche considerando – e di qui la seconda cautela – che 73 studi di caso intercettano una quota minima di WISEs, senza peraltro alcuna garanzia di rappresentatività del campione indagato rispetto all'universo cui si riferisce.

I risultati presentati, dunque, non possono che essere esplorativi.

3.1 Analisi dei casi

Nei paragrafi seguenti vengono descritti in dettaglio l'adozione e l'uso di diverse tecnologie e i possibili sviluppi futuri. Inoltre, nella Tabella 2, al fondo, è riportato un focus sulle diverse tecnologie, e le relative funzioni, adottate dalle singole WISEs analizzate.

In particolare, sulla base dei casi studio delle diverse nazioni sono state individuate una serie di tecnologie e ambiti di applicazioni principali ed ogni WISE è stata analizzata in relazione ad essi. Le tecnologie e ambiti di applicazioni individuati sono:

1) **Comunicazione interna**
2) **Comunicazione esterna e marketing**
3) **Formazione e supporto**
4) **Amministrazione e contabilità**
5) **Enterprise Resource Planning (ERP)**
6) **Customer Relationship Management (CRM)**
7) **Archiviazione file e dati**
8) **Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione**
9) **E-commerce**
10) **Tecnologie assistive**

Per ogni tecnologia individuata è riportato nel seguito un breve paragrafo. In questo paragrafo all'inizio è fornita una spiegazione della tecnologia e successivamente un focus in relazione ai casi studio, prima nel complesso e poi in relazione ai diversi settori. Ogni paragrafo è infine completato da una discussione su possibili proposte di miglioramento per le WISEs.

1. Tecnologie di comunicazione interna

Cosa sono: si tratta di tecnologie digitali per facilitare la comunicazione tra i lavoratori, quali ad esempio l'utilizzo di gruppi WhatsApp o altre applicazioni di messaggistica o di newsletter interne. Esse rappresentano funzioni digitali di livello base, che non richiedono generalmente competenze specifiche né formazione dedicata e che nella maggior parte dei casi sollecitano competenze comunque già diffuse tra i lavoratori, comprese le

persone svantaggiate. Oltre la messagistica istantanea, vi sono applicazioni, come Zoom e Microsoft Teams, che consentono ai lavoratori di incontrarsi virtualmente e di poter lavorare anche a distanza. Anch'esse non richiedono particolari competenze digitali e pertanto risultano di facile utilizzo.

Cosa dicono i casi: le WISEs mostrano una diffusa attitudine all'utilizzo di tali tecnologie, infatti, la maggior parte di esse ha dichiarato di utilizzare e-mail e app di messagistica istantanea, in particolare WhatsApp e Viber, per diffondere avvisi e comunicazioni di servizio e organizzative all'interno dell'azienda. Tali strumenti, infatti, richiedono competenze di base e risultano di facile utilizzo anche per i lavoratori svantaggiati, che solitamente li utilizzano anche nella vita quotidiana. Inoltre, permettono una continua ed immediata interazione tra i dipendenti che aiuta a sviluppare maggiormente quella che è una vera e propria comunità aziendale, tipica in imprese di questo tipo, basate su una cultura che valorizza il coinvolgimento dei dipendenti. La pandemia di Covid19, inoltre, ha rappresentato una notevole spinta in questa direzione: molte imprese, infatti, sono state costrette a ricorrere al telelavoro per poter continuare la propria attività. E ancora adesso diverse WISEs hanno dichiarato di utilizzare Microsoft Teams o Zoom per le riunioni tra i dipendenti.

Dal punto di vista dei lavoratori svantaggiati è possibile osservare diversi atteggiamenti nei confronti di queste tecnologie. Da un lato ci sono persone che manifestano una certa avversione, sia perché spaventati dall'utilizzo di internet, come spiegano alcuni lavoratori di Wise 1 e 2 Grecia che affermano di avere paura della tecnologia e in particolare dei pericoli della comunicazione via Internet o di aver paura di "danneggiare" qualcosa nel computer o nello smartphone e di essere vittima di frodi online; sia perché ritengono che l'utilizzo di smartphone e pc sia, oltre che pericoloso, nocivo per la salute: alcuni lavoratori di Wise3 Paesi Bassi si chiedono quali siano le conseguenze a lungo termine della digitalizzazione nella società: "che dire delle radiazioni, del controllo delle persone da parte delle aziende tecnologiche o della privacy?". È evidente, ed anche comprensibile, che essi siano preoccupati e spaventati dall'utilizzo di internet, che agli occhi di molti appare ancora come un mondo nuovo e del tutto ignoto, pieno di pericoli. Ne dà conferma anche uno dei dipendenti di una Wise Francese che ha sempre paura quando si trova di fronte ad un nuovo strumento di non riuscire a padroneggiarlo. D'altro lato, però, la maggioranza dei lavoratori svantaggiati intervistati ha ormai superato tali paure:

utilizzano quotidianamente WhatsApp, ed altre app simili, per comunicare con i colleghi, ma anche con parenti e amici al di fuori delle WISEs e molti hanno dei propri account social, soprattutto su Facebook ed Instagram, in cui pubblicano contenuti multimediali. Tra questi alcuni, come ad esempio i dipendenti di due WISEs francesi, utilizzano molto lo smartphone ma quasi mai il computer perché ritengono che sia molto più difficile.

Quali differenze settoriali: dalle interviste non emergono, per questo tipo di tecnologie, differenze rilevanti tra i diversi settori. La comunicazione interna è sviluppata in modo omogeneo in tutte le WISEs, in quanto tale aspetto non è legato alla propria attività, ma bensì ad una cultura di inclusione e sensibilizzazione che è alla base del concetto stesso di impresa sociale e che quindi accomuna tutte le WISEs.

Conclusioni e proposte di miglioramento: come detto in precedenza, le WISEs mostrano una diffusa attitudine all'utilizzo di tali tecnologie, probabilmente anche in termini superiori alla generalità delle imprese. Le WISEs sono portate a curare particolarmente questo aspetto perché manifestano una cultura di impresa particolarmente orientata a creare un clima interno gradevole e a sensibilizzare tutti i membri, compresi i lavoratori svantaggiati, ai valori e alla mission della WISEs, motivo per cui sono propense a sviluppare canali di comunicazione rapida come quelli sopra richiamati, oltre che a strutturare le stesse funzioni con forme non digitali (lavoro dei supporters, riunioni, assemblee, ecc.).

Pertanto, non sembrano necessarie azioni di miglioramento per la maggior parte delle WISEs. Può comunque essere interessante supportare le imprese che utilizzano solamente le e-mail come mezzo di comunicazione interna: potrebbero essere aiutate ad utilizzare anche app di messagistica istantanea, per rendere più immediata e meno formale la comunicazione, facendo sentire i lavoratori più coinvolti e a proprio agio. Inoltre, l'uso diffuso delle tecnologie di comunicazione interna non significa necessariamente che tutti gli utenti possiedano anche le necessarie capacità di comunicazione o collaborazione per utilizzarle in modo efficiente ed efficace. Pertanto, ha senso fornire una formazione adeguata e, dato che sia i sostenitori che i WSN utilizzano gli strumenti di comunicazione e collaborazione digitale significativamente più a casa che al lavoro, le WISEs dovrebbero prestare attenzione anche alla necessità di competenze digitali in altri contesti, al di fuori dell'ambiente di lavoro.

2. Tecnologie di comunicazione esterna e marketing

Cosa sono: si tratta di strumenti utilizzati per il marketing aziendale, al fine di promuovere i propri prodotti o servizi e per diffondere la propria mission. Le imprese realizzano i propri siti web o delle pagine sui principali social network, in cui condividere informazioni e messaggi promozionali, al fine di tenere informati i clienti e conquistarne di nuovi. Per gestire tali pagine è necessario avere delle competenze digitali leggermente maggiori rispetto a quelle necessarie a gestire gli strumenti di comunicazione interna. Per questo motivo queste attività spesso non sono gestite dai lavoratori svantaggiati.

Cosa dicono i casi: la maggioranza delle WISEs intervistate possiede un sito web e ha attivo un canale social, in particolare il più utilizzato è Facebook, mentre c'è minore propensione nell'utilizzo dei canali ad oggi più diffusi tra i giovani, come ad esempio Instagram e TikTok. Alcune imprese si impegnano anche nella realizzazione di contenuti multimediali, pubblicati principalmente su YouTube, al fine di descrivere la mission aziendale e le attività svolte, per rendere l'acquirente consapevole delle implicazioni sociali connesse ai propri prodotti. Tuttavia, tali contenuti presentano un basso grado di diffusione, mostrando quindi alcuni limiti che possono riguardare la qualità dei prodotti o le strategie per la loro diffusione. Altro limite di alcune WISEs, come ad esempio la WISE1 della Grecia, è che l'uso dei social media per scopi di marketing è molto basilare, principalmente a scopo informativo e raramente per motivi promozionali.

Se da un lato ci sono WISEs, come Croazia2 e Spagna4 che hanno siti web obsoleti e che dovrebbero essere aggiornati e migliorati, d'altro lato ci sono WISEs che invece curano molto quest'aspetto, come per esempio Bulgaria3 che promuove la propria attività persino in alcuni programmi televisivi, svolgendo una campagna informativa tramite rapporti con i principali media e giornali bulgari.

Inoltre, ci sono casi, soprattutto in Spagna, in cui le strategie di marketing vengono esternalizzate e le imprese non creano un proprio sito web ma utilizzano quello della cooperativa madre, al contrario di altre, come Romania7, che ha al proprio interno un dipartimento specializzato nel marketing online.

Nonostante il fatto che non tutte siano ben sviluppate sotto questo punto di vista, la maggioranza delle WISEs appare ben consapevole dell'importanza del marketing: ne è un esempio la WISE Italia2 che "appare consapevole circa il peso crescente che App,

tecnologie digitali ed e-commerce hanno e avranno nell'implementare e fidelizzare la propria clientela ed i propri donatori. È intenzione della Wise essere al passo con i tempi e quindi c'è la consapevolezza di non poter prescindere dalle tecnologie, nonostante l'attuale target di clientela sia di età medio alta, non troppo propenso all'uso del digitale".

Quali differenze settoriali: dall'analisi dei casi è possibile notare che le tecnologie di comunicazione esterna risultano più diffuse nelle WISEs che operano nel settore della ristorazione o in quelle che hanno dei negozi. Questo è coerente con il comportamento delle imprese tradizionali ed è legato alla natura delle attività svolte che necessitano di maggiori attività promozionali dirette. Tuttavia, anche le WISEs degli altri settori appaiono abbastanza sviluppate sotto questo punto di vista e non si evidenziano sostanziali differenze.

Conclusioni e proposte di miglioramento: la maggioranza delle WISEs appare non dissimile da altre imprese di dimensioni comparabili. Lo stile di comunicazione varia a seconda della cultura dell'impresa, essendo talvolta più orientato a presentare i prodotti venduti, talvolta più a comunicare la mission della WISEs e il valore sociale delle attività svolte.

Le WISEs potrebbero concentrare maggiormente l'attenzione sulle comunicazioni social, utilizzando i social network ad oggi più diffusi, anche tra i giovani, ed aggiornando costantemente i propri siti web, con contenuti multimediali di qualità superiore. Inoltre, potrebbero investire di più (budget di marketing) per far raggiungere ai contenuti un buon livello di diffusione, che ora risulta spesso limitato e probabilmente soltanto "organico", cioè legato alla visibilità data dagli algoritmi delle piattaforme. Investimenti in marketing potrebbero avere un effetto importante in quanto il valore sociale delle iniziative potrebbe riscuotere grande interesse e attenzione mediatica.

3. Formazione e supporto

Cos'è: sono inclusi in questa categoria due diversi sottotemi: 1) la tecnologia (o meglio alcuni aspetti basilari della digitalizzazione) come oggetto di attività formative e consulenziali, in particolare verso i lavoratori con bisogni speciali e 2) l'utilizzo della tecnologia e in specifico di piattaforme online come strumento per realizzare attività formative.

Rispetto al primo tema, le tecnologie come oggetto di formazione, ci si riferisce ad iniziative quali corsi di formazione, sportelli di supporto, o altre modalità, per aiutare i lavoratori nell'utilizzo di funzioni basilari della digitalizzazione che impattano sulla vita quotidiana.

Rispetto al secondo tema, ci si riferisce invece alle piattaforme di e-learning che sono un sistema integrato di servizi interattivi per supportare e gestire l'apprendimento e la formazione online. Esse forniscono un'esperienza completa di apprendimento dove gli utenti possono iscriversi, frequentare i corsi, verificare le conoscenze acquisite e ricevere un attestato di partecipazione. Molte imprese gestiscono la formazione tramite Moodle, un ambiente informatico open source per la gestione di corsi, che grazie alla sua modularità permette agli utenti di sviluppare funzionalità aggiuntive personalizzate. In questo modo le persone possono seguire le lezioni ovunque siano e in qualsiasi momento.

Cosa dicono i casi: Con riferimento al tema tecnologie come oggetto di iniziative formative e di supporto, nell'ambito della generale attenzione che le WISEs attribuiscono alla formazione in particolare dei lavoratori con bisogni speciali, emergono almeno un certo numero di casi in cui viene data una particolare attenzione alla formazione e al supporto dei lavoratori nell'ambito digitale. Molte WISEs, infatti, prevedono l'erogazione di corsi di alfabetizzazione digitale, con cui aiutano i lavoratori svantaggiati ad entrare nel mondo del digitale, non solo in relazione all'attività produttiva o comunque all'ambito lavorativo, ma anche a tutti quegli aspetti che riguardano la vita quotidiana. Si tratta di tecnologie per riuscire a svolgere meglio pratiche comuni rendendo più facile la vita alle persone, ad esempio ricercare informazioni di cui si ha bisogno, rapportarsi con la pubblica amministrazione, comunicare con altre persone, acquistare un oggetto, fruire di un contenuto multimediale, ecc. Per molti dei lavoratori svantaggiati, infatti, anche questi aspetti, che spesso risultano semplici e scontati, non sono di utilizzo immediato, ma rappresentano già un primo ostacolo a causa di limitazioni cognitive o criticità nel percorso di vita. Ed è proprio per aiutare queste persone che molte WISEs prevedono al loro interno anche uno sportello di supporto tecnologico, gestito nella maggior parte dei casi dagli stessi supporters aziendali, ma talvolta anche da veri e propri esperti informatici, come avviene ad esempio in Austria7 e Italia1. Alcune imprese hanno avviato dei veri e propri progetti per l'alfabetizzazione digitale: è il caso del progetto DigiCoach di WISE3 Austria, rivolto non solo ai lavoratori svantaggiati ma anche ai supporters; e di

DigiFit di WISE9 Austria che punta all'idoneità digitale dei lavoratori svantaggiati. Ciò delinea la consapevolezza delle WISEs dell'importanza della digitalizzazione e la voglia di svilupparsi il più possibile in questa direzione.

La maggioranza delle WISEs riconosce l'importanza di questo tipo di sostegno, come afferma uno dei supporters di Austria10: i lavoratori con bisogni speciali "hanno bisogno di supporto e competenze di base nella digitalizzazione: hanno bisogno di una qualifica di base e di una formazione sulle competenze online; sull'online banking, su come utilizzare una firma digitale, come utilizzare la posta elettronica, come utilizzare le applicazioni online per le prestazioni sociali, come trovare e prenotare un medico, come pagare le tasse online […]. Sarebbe importante anche la competenza in materia di informazione e ricerca: come trovo le informazioni su Internet, di quali risorse fidarmi, di quali non fidarmi, come utilizzo le piattaforme di lavoro e come candidarmi online." Si trovano d'accordo con queste parole anche in WISE6 Italia, che ha attivato uno specifico sportello di consulenza rivolto ai propri lavoratori; il supporter che segue questa iniziativa afferma che "Tutti dovrebbero avere una formazione di base per capire come accedere alla mail per informazioni della cooperativa e scaricare il cedolino. Lo sportello dà anche consigli sull'uso tecnologico per semplificare la vita quotidiana (SPID, pagamenti online in sicurezza, prenotazioni per la PA)". Durante l'intervista egli spiega anche qual è l'atteggiamento dei lavoratori svantaggiati nei confronti di tale iniziativa, spiegando che la differenza tra chi accede o meno allo sportello di consulenza informatica è dovuta alla curiosità, al fatto che non ci siano resistenze nell'uso della tecnologia e al livello di istruzione. Inoltre, dice: "Dal secondo incontro con lo sportello i lavoratori hanno richiesto altri appuntamenti e supporto perché si è creata una relazione di fiducia. Bisogna calibrare i linguaggi in base all'utente e al suo livello culturale/motivazionale". Appare evidente, in questa WISE, che nello Sportello, ma anche nei corsi di formazione sulla tecnologia erogati, è fondamentale il ruolo del supporter che accompagna all'apprendimento, creando gruppi omogenei in relazione al livello professionale e di istruzione, alla motivazione e alle conoscenze. Tali gruppi, spiega il supporter, si aiutano anche al di fuori nel maneggiare gli strumenti e condividendo le competenze. Le resistenze sono forti nei lavoratori e c'è una richiesta di semplificare al massimo le nozioni tecnologiche, di avere accompagnamento di persona e non online del supporter/referente d'area, ad esempio su formazioni tecniche. Il supporter, dunque, ha il

compito di semplificare i processi di produzione da gestire tecnologicamente. Egli afferma anche che è importante avere un motivatore tra i lavoratori, una persona riconosciuta dal gruppo come leader, che spieghi il perché nel gruppo dell'uso delle innovazioni introdotte in azienda. "Non possono essere calate dall'alto perché così si tira solo su il muro di resistenza e frustrazione da parte di chi non è abituato alla tecnologia. Il linguaggio deve essere sempre adeguato al livello di chi deve apprendere, per evitare che qualcuno si senta stupido se non impara."

Dalle parole del supporter è possibile evidenziare la seconda tematica, quella dell'utilizzo di tecnologie digitali per realizzare attività formative rivolte ai lavoratori. Soprattutto a seguito della pandemia di Covid19, infatti, molte imprese hanno iniziato ad erogare formazione a distanza, tramite le piattaforme online di e-learning. Tuttavia, come è possibile intuire anche dall'intervista, non tutti i lavoratori apprezzano queste modalità di insegnamento, perché preferiscono avere accompagnamento di persona e non online. Uno dei lavoratori svantaggiati della stessa WISE ha, infatti, affermato che "la modalità online non è piaciuta perché annoia e perché c'è una violazione della privacy nel tenere la telecamera accesa in casa." Se fosse stato in presenza sarebbe stato più motivato a formarsi. Quella della privacy è una tematica molto sentita, infatti, molto spesso è oggetto di corsi di formazione nelle imprese, come avviene ad esempio in WISE2 Paesi Bassi, in quanto rappresenta una delle problematiche e delle paure maggiori per le persone in difficoltà.

Sulla stessa lunghezza d'onda dell'intervista precedente sono alcuni lavoratori sloveni, delle WISE 1 e 3, che sulla formazione online affermano rispettivamente: "è stata dura perché talvolta non potevo parlare o non potevo ascoltare o rispondere alle domande" e "Secondo me queste lezioni rendono molto più difficile concentrarsi". Per altri, inoltre, risulta complicato questo metodo di apprendimento a causa di deficit cognitivi e fisici, ad esempio una lavoratrice di WISE7 Slovenia che ha problemi di udito ha detto che per lei è stato molto difficile in quanto non riusciva a leggere il labiale.

Anche se gran parte dei lavoratori non è incline alla formazione online, alcuni di essi hanno espresso pareri positivi. Tra questi, poi, vi sono ad esempio un lavoratore di WISE7 Austria secondo cui l'e-learning è gestibile finché si concentra solo su una o due discipline e un altro di WISE6 Slovenia che invece apprezza queste modalità di

erogazione e le ritiene più confortevoli perché in questo modo non deve stare in mezzo ad altre persone.

Se per i lavoratori ci sono pareri contrastanti e spesso prevale un'opinione negativa, avviene il contrario per gli enablers e i supporters che, invece, ritengono, come nel caso di WISE4 Slovenia, che tali modalità siano molto efficaci soprattutto perché fanno risparmiare tempo e risorse economiche.

Una delle principali preoccupazioni quando si tratta di partecipare all'e-learning è la disponibilità di dispositivi digitali. In Belgio, i lavoratori svantaggiati sono stati interrogati anche sulla proprietà personale e sull'uso dei dispositivi: su un totale di 38 WSN, il 68% ha riferito di avere un computer, il 47% un tablet e l'82% uno smartphone. Il 5% ha riferito di non avere alcun dispositivo.

Quali differenze settoriali: non si evidenziano particolari differenze tra i diversi settori produttivi. Ovviamente la formazione tecnologica risulta più sviluppata in quelle aziende tecnologicamente più avanzate, che credono nell'importanza del digitale. Per quanto riguarda, invece, le modalità di apprendimento online esse sono state adottate dalla maggioranza delle WISEs per cause di forza maggiore (pandemia) indipendentemente dal settore di appartenenza.

Conclusioni e proposte di miglioramento: nell'ambito della formazione è possibile che le WISEs intervengano in modo più efficace rispetto ad imprese non-WISE. Mentre alcune imprese tradizionali potrebbero ritenere questo aspetto di rafforzamento delle competenze estraneo al loro mandato, al contrario le WISEs possono attribuire attenzione a questo aspetto e investirvi risorse grazie al loro commitment per il miglioramento delle condizioni delle persone svantaggiate.

Questa ipotesi trova una parziale conferma nei casi, perché emerge un elevato impegno da parte delle WISEs in termini di formazione e piattaforme di e-learning. Tuttavia, considerato il significativo impulso dato dalla pandemia Covid-19 a queste attività, non è possibile affermare con certezza che le WISEs siano più attive su questo tema e queste tecnologie rispetto alle imprese non-WISE comparabili.

Al di là del contesto produttivo e lavorativo, la tecnologia aiuta a semplificare lo svolgimento di molte attività della vita quotidiana, tuttavia per persone come quelle appartenenti alle WISEs, con deficit cognitivi e fisici, anche le operazioni più semplici

possono risultare estremamente complicate. Pertanto, è fondamentale che anche le WISEs che ad oggi non provvedono ad un supporto sulla digitalizzazione si sviluppino in questa direzione, perché in questo modo i lavoratori svantaggiati riusciranno ad interagire più facilmente con il mondo esterno e ad integrarsi in esso. Ovviamente, fornendo un'adeguata formazione tecnologica ai lavoratori, le WISEs possono anche prevedere una maggiore digitalizzazione delle attività produttive, e non, all'interno delle proprie imprese, pertanto, ciò non andrebbe a beneficio dei soli lavoratori svantaggiati, ma dell'intera azienda.

Una linea di sviluppo per quanto riguarda la formazione è relativa alla personalizzazione. Le WISEs potrebbero investire in formazione online e formazione ibrida personalizzata, cioè attenta alle diverse esigenze di chi deve apprendere. Ad esempio, un sistema flessibile potrebbe permettere ad alcune persone di seguire in presenza, ad altre di seguire online, ad alcune di visualizzare in grande il viso dell'oratore per leggere il labiale, ad altre di non mostrare il proprio nome e video per questioni di privacy, ecc. Alcune di queste innovazioni potrebbero essere integrate in vere e proprie piattaforme di e-learning customizzate, accessibili in modo ottimale anche da lavoratori svantaggiati. Queste piattaforme potrebbero eventualmente essere sviluppi ad hoc di piattaforme open source quali Moodle.

4. Amministrazione e contabilità

Cos'è: ci si riferisce a tecnologie di supporto al lavoro d'ufficio e alla contabilità, come ad esempio software per le fatturazioni elettroniche, la gestione delle buste paga, la rilevazione delle presenze, e l'amministrazione dei dipendenti.

Cosa dicono i casi: Questo risulta essere uno degli ambiti in cui la tecnologia è maggiormente utilizzata nelle WISEs. Le imprese esaminate appaiono in generale avere un buon livello di utilizzo delle tecnologie a supporto del lavoro d'ufficio. Sono stati documentati alcuni casi in cui esse sono ancora prevalentemente basate su carta, ma il livello di digitalizzazione appare in generale buono e comparabile con quello di imprese non-WISE di simili dimensioni. La gran parte delle WISEs dota i lavoratori dei propri uffici di dispositivi hardware con cui sono utilizzati diffusamente software di produttività personale, utilizza la fatturazione elettronica (divenuta obbligatoria almeno in alcuni Stati) e implementa applicazioni per la busta paga digitale. Generalmente le WISEs

utilizzano software dedicati per le diverse funzioni amministrative (contabilità, rilevazione delle presenze, ecc.), talvolta con soluzioni che interconnettono tra loro i diversi software determinando una significativa crescita di efficienza. Inoltre, la digitalizzazione di questi documenti, come timesheet, organizzazione dei turni e buste paga, consente spesso ai lavoratori di poterli consultare in modo semplice ed immediato tramite app o portali dedicati. Sono pochi i casi in cui ciò non avviene, ad esempio nella WISE2 Romania in cui è stato affermato che "non hanno una piattaforma interna per i dipendenti perché non tutti sarebbero in grado di gestirla". In risposta a tale problema, però, uno dei lavoratori di una WISE francese afferma che la gestione delle attività amministrative non dovrebbe essere eccessivamente problematica perché "se ci pensano ci arrivano oppure chiedono aiuto".

Un'area che meriterebbe un'attenzione specifica riguarda gli strumenti di gestione digitale dei percorsi di inserimento lavorativo. Ad esempio "cartelle personali informatizzate" relative alle persone svantaggiate coinvolte permetterebbero ai supporter di gestire, con le dovute garanzie di privacy, informazioni relative alle persone inserite e al percorso realizzato (ad esempio verifiche periodiche sull'andamento dell'inserimento, sugli apprendimenti realizzati on the job o attraverso percorsi formativi, esiti di sessioni di verifica fatte congiuntamente con servizi pubblici che hanno in carico la persona inserita). Questo tipo di soluzioni, oltre ad essere utili per la gestione e il monitoraggio degli inserimenti, consentirebbero, soprattutto alle WISEs di maggiori dimensioni, di poter facilmente estrapolare dati utili sia al fine di verificare gli esiti conseguiti a fini di miglioramento interno, sia per documentare agli stakeholder il lavoro svolto. Soluzioni di questo genere non sono assenti dal mondo delle WISEs (ad esempio alcuni i casi francesi dispongono di strumenti di questo tipo e talune WISEs italiane li hanno sviluppati nel corso degli anni), ma probabilmente nella maggior parte dei casi sono ritenute un aggravio burocratico al lavoro del supporter o forse anche una formula che toglie calore e immediatezza alla relazione con le persone inserite; di fatto sembrano essere utilizzati da una ristretta minoranza delle WISEs.

Quali differenze settoriali: quasi tutte le WISEs analizzate risultano allineate con le imprese non WISEs e non sono state evidenziate differenze rilevanti tra settori.

Conclusioni e proposte di miglioramento: È difficile una comparazione sistematica tra il livello di digitalizzazione del lavoro di ufficio delle WISEs e quello di imprese

comparabili per settore e dimensione, ma dai casi non emergono a riguardo gap sistematici delle WISEs. Come già accennato le WISEs sembrano da questo punto di vista allineate in termini di sviluppo rispetto alle imprese non-WISE comparabili.

Tale ambito risulta essere quello in cui c'è il maggior grado di sviluppo digitale e tecnologico in quasi tutte le WISEs e ciò può essere legato anche al fatto che solitamente non sono i lavoratori svantaggiati a doversi occupare di tali attività. Gli aspetti amministrativi e di rilevazione del personale sono ben gestiti anche perché si incrociano con necessità formali (leggi) e obiettivi (employment di persone svantaggiate).

5. Enterprise Resource Planning (ERP)

Cos'è: L'Enterprise Resource Planning è un software per la gestione integrata di diverse attività dell'organizzazione, come ad esempio contabilità, procurement, project management, gestione del rischio e compliance, operations, e supply chain. I sistemi ERP mettono in relazione tra loro i diversi processi e consentono lo scambio e l'analisi dei dati. Offrono la possibilità di monitorare il funzionamento complessivo dell'organizzazione e intervenire per rendere i processi più efficienti ed efficaci dalle diverse aree e divisioni dell'impresa (es: ufficio finanza, ufficio risorse umane, ufficio tecnico, ufficio marketing, ecc.).

Cosa dicono i casi: i software ERP possono essere considerati un'evoluzione e un ampliamento dei software di amministrazione e contabilità visti nel paragrafo precedente. Si tratta di strumenti più complessi che a seconda del tipo di attività svolta possono poi essere interconnessi con altri software, ad esempio per la gestione del magazzino o per la rilevazione di azioni specifiche dei lavoratori (es. passaggi in punti in cui il lavoratore deve svolgere azioni di pulizia o di raccolta dei rifiuti). Questi software possono avere un impatto rilevante a fini amministrativi, finanziari, tecnologici e di gestione del lavoro.

Dall'analisi dei casi emerge che non sono molte le WISEs che integrano sistemi ERP al loro interno. Esso risulta più diffuso nelle imprese spagnole, infatti la maggior parte di esse ha dichiarato di utilizzare un software ERP per i propri processi. Abbastanza sviluppate sotto questo punto di vista sono anche le WISEs Austria3 e Belgio1, che utilizzano SAP, che è tra i software più diffusi e avanzati. Queste WISEs usano SAP rispettivamente per l'automazione della registrazione del tempo, approvazione ferie,

notifiche di quarantena e congedo, e per l'ottimizzazione dei processi. Altre WISEs, come Italia 1 e 3 e Francia 2, hanno invece dichiarato che, anche se ad oggi non lo utilizzano ancora, è prevista l'implementazione di un sistema ERP. In alcuni casi si ritiene che questo tipo di tecnologia non sia adatto alle capacità dei lavoratori svantaggiati. Come affermano in WISE3 Italia, infatti, "i normali gestionali in commercio risultano poco accessibili, ed è per questo che abbiamo intenzione di sviluppare un nuovo software che accresca l'autonomia dei ragazzi".

Quali differenze settoriali: dall'analisi dei casi studio non si evidenziano particolari differenze correlate ai settori a cui appartengono le diverse WISEs. Le poche imprese, tra quelle intervistate, che integrano l'utilizzo di sistemi ERP al proprio interno, infatti, appartengono a diversi settori. Ciò perché tali sistemi possono essere adattati a qualsiasi settore ed esigenza aziendale.

Conclusioni e proposte di miglioramento: come detto in precedenza, non sono molte le WISEs sviluppate sotto questo punto di vista. Tuttavia, l'integrazione di sistemi ERP, pur non risultando un aspetto prioritario per molte WISEs, aiuta ad ottimizzare la gestione delle imprese e ciò porterebbe anche ad un aumento di produttività delle stesse. Soprattutto per le WISEs che stanno già digitalizzando diversi aspetti della gestione e dell'amministrazione, l'utilizzo di un sistema ERP consentirebbe di integrare tutte le diverse funzioni in un unico software, fornendo un'unica visione, completa e aggiornata, dei dati relativi ai diversi ambiti aziendali.

6. Costumer Relationship Management (CRM)

Cos'è: i software di Costumer Relationship Management aiutano le aziende a gestire, analizzare e ottimizzare le interazioni con i propri clienti e con clienti potenziali. L'obiettivo del CRM è trovare e gestire nuovi clienti, capire e migliorare la capacità di soddisfare i propri clienti e, in generale, permettere di creare un rapporto continuativo con i clienti e di migliorare costantemente le relazioni e il valore per l'impresa e il cliente.

Questo tipo di software permette di monitorare, automatizzare e migliorare i processi di marketing. In generale, si può affermare che il CRM sarà utilizzato principalmente da giovani e piccole e medie imprese, mentre le imprese in rapida crescita, mature e grandi preferiranno l'ERP. In molti casi, il modulo CRM farà quindi parte dell'ERP.

Cosa dicono i casi: l'utilizzo di software CRM risulta poco diffuso all'interno delle WISEs oggetto dei casi studio. Meno del 10% delle imprese intervistate, infatti, ha dichiarato di utilizzare o di stare implementando, servizi digitali per la gestione dei clienti. Solo una WISE ha parlato propriamente di sistema CRM, la WISE Lettonia3. Quest'ultima è una società che fornisce servizi di call-center in cui tutti i dipendenti lavorano digitalmente e utilizzano software CRM nelle proprie operazioni quotidiane. Nonostante l'alta digitalizzazione in tutte le operazioni, i lavoratori di questa WISE affermano di "non essere preoccupati per il fatto che in futuro le tecnologie possano sostituire il loro lavoro poiché il tocco umano deve essere sempre percepito all'interno dei processi di call-center". L'impresa, infatti, riconosce come propri punti di forza l'approccio individuale ad ogni cliente, l'approfondimento dei processi interni dei propri clienti per renderli migliori e la fornitura di un servizio di buona qualità, sempre apprezzato dai clienti.

Anche nei Paesi Bassi appare abbastanza diffusa la digitalizzazione del customer management, infatti, la maggioranza delle imprese intervistate sta integrando tecnologie in tale ambito. In particolare, nella WISE Paesi Bassi 6 il servizio clienti viene gestito con il software HubSpot (uno dei software CRM più diffusi e efficaci) e l'azienda ha dichiarato di "essere aperta ad un nuovo sistema digitale di tracciamento dei clienti come sviluppo delle competenze WSN e per nuove attività, tuttavia l'unica riluttanza è rappresentata dal costo e dal tempo per implementare tali sistemi". Ciò dimostra, ancora una volta, che tra i principali ostacoli alla digitalizzazione e allo sviluppo tecnologico di tali imprese vi sono problemi legati al reperimento di risorse finanziarie.

Quali differenze settoriali: tra le WISEs analizzate sono poche quelle che utilizzano sistemi CRM, pertanto, non è possibile delineare un quadro di riferimento in relazione ai diversi settori produttivi. Data la natura degli strumenti, appare abbastanza logico che essi vengano maggiormente utilizzati laddove l'impresa ha maggiori contatti diretti con i clienti e deve gestire una mole maggiore di dati ad essi correlati (imprese B2C – Business to Consumer).

Conclusioni e proposte di miglioramento: l'integrazione di software CRM non risulta diffuso all'interno delle imprese intervistate. Per quanto riguarda tali sistemi, ci si può rifare in parte a quanto detto precedentemente per i software ERP: se le imprese li utilizzassero maggiormente, riuscirebbero a semplificare i processi di gestione, in questo

caso dei clienti, e di conseguenza i processi di acquisizione e fidelizzazione dei propri clienti.

7. Archiviazione file e dati

Cos'è: con questo tipo di tecnologie si intendono i dispositivi hardware, le infrastrutture ed i software dedicati alla memorizzazione duratura di grandi quantità di informazioni in formato elettronico. Tra queste tecnologie svolgono oggi un ruolo di primo piano i servizi di cloud storage. Questo modello di conservazione dati prevede che i dati siano memorizzati su molteplici server virtuali generalmente ospitati presso strutture di terze parti o server dedicati. Questo sistema permette l'accesso e il download da parte di più utenti contemporaneamente e non presentano limiti in termini di spazio occupato.

Cosa dicono i casi: le WISEs che utilizzano sistemi di archiviazione dati e file digitali risultano allineate con le imprese non-WISE. Diverse WISEs analizzate, infatti, archiviano dati sul Cloud e condividono file, non solo tramite mail o altri sistemi di comunicazione, ma tramite programmi di condivisione online. In particolare, tra questi i più diffusi sono Microsoft Onedrive e Google Drive.

Ancora una volta, le imprese dei Paesi Bassi risultano tra le più avanzate in questo ambito, infatti, quasi tutte le WISEs di questa nazione hanno dichiarato di aver integrato all'interno delle proprie aziende sistemi cloud per e-mail e archiviazione dati.

Quali differenze settoriali: per questo tipo di tecnologie non si evidenziano differenze settoriali rilevanti. Al giorno d'oggi, infatti, tutti i tipi di impresa si ritrovano a dover archiviare e gestire grandi quantità di dati, indipendentemente dal settore di appartenenza.

Conclusioni e proposte di miglioramento: come detto in precedenza, le WISEs che integrano al loro interno sistemi digitali per l'archiviazione e la condivisione di dati e file risultano essere sostanzialmente allineate con le imprese non-WISE. Tuttavia, gran parte delle imprese intervistate nei casi studio non ha parlato della presenza di tali tecnologie all'interno delle proprie aziende. Tali imprese potrebbero fare degli investimenti in questo ambito in quanto, pur non trattandosi di aspetti prioritari, questi sistemi aiutano a semplificare la gestione e le attività aziendali. Inoltre, queste tecnologie sono di facile utilizzo e facilitano la condivisione delle informazioni e il lavoro collaborativo. Infine, queste tecnologie possono essere utilizzate anche in ambito privato, percorsi di

formazione a queste tecnologie digitali hanno quindi un doppio impatto, lavorativo e personale.

8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione

Cosa sono: non si tratta in questo caso di un'unica tecnologia, ma di più tecnologie e dell'integrazione di strumenti e soluzioni tecnologiche in prodotti/servizi e nei processi per lo svolgimento delle attività produttive. Queste tecnologie possono variare significativamente in relazione a diversi fattori, primi fra tutti il tipo di impresa e i settori in cui l'azienda opera. Ad esempio, per un'impresa produttiva è rilevante valutare le tecnologie impiegate negli impianti produttivi, come i macchinari che automatizzano i processi. Mentre per il settore della ristorazione è opportuno valutare gli strumenti usati per digitalizzare l'esperienza del cliente o le attività in cucina, come tablet per prendere gli ordini. In generale, dunque, in questo paragrafo non è possibile identificare e descrivere un'unica tecnologia, ma saranno evidenziate le tecnologie più interessanti in termini di prodotti/servizi e produzione emerse nei diversi casi.

Cosa dicono i casi: dall'analisi dei casi studio è possibile evidenziare due situazioni differenti. Da un lato ci sono WISEs che integrano al proprio interno diverse tecnologie, alcune all'avanguardia, che le rendono competitive con le imprese tradizionali. Dall'altro lato, invece, ci sono WISEs che svolgono ancora attività manuali e che non hanno intenzione di automatizzare i propri processi, o perché ritengono che non siano necessarie per il tipo di attività che svolgono o perché ritengono che ciò possa causare problemi.

Sono documentati casi di WISEs eccellenti, generalmente di grandi dimensioni, che si dotano di impianti produttivi all'avanguardia rispetto alle tecnologie disponibili sul mercato. Tra queste vi è, ad esempio, la WISE Croazia 3 che è dotata della migliore tecnologia e dei macchinari più recenti, che le consentono di avere prodotti di alta qualità e quindi elevata soddisfazione dei clienti. Anche Francia 3 nella sua SWOT analysis identifica la meccanizzazione di alcune posizioni come un'opportunità per "essere al passo con i tempi e poter accogliere più tipologie di rifiuti". Tuttavia, essa viene identificata anche come minaccia, infatti "bisogna sostenere adeguatamente la meccanizzazione per non perdere di vista la missione dell'inclusione". Questa WISE non è l'unica a considerare la tecnologia come una minaccia per l'inclusione lavorativa, anche Paesi Bassi 5 vede la digitalizzazione dei processi di produzione standardizzati come una

minaccia per l'occupazione e, infatti, sostiene che “per creare occupazione per tutti i dipendenti, molte attività rimarranno manuali”. Anche Polonia 3 opera in modo completamente tradizionale: “il contatto diretto, le relazioni strette, l'attenzione agli altri e la sensibilità ai loro bisogni sono di grande importanza. La WISE è un'impresa in cui la stabilità e la prevedibilità, la tranquillità e uno spazio "familiare" e calmo di attività professionale sono importanti. In questa prospettiva, l'uso della tecnologia - sia oggi che in futuro - è fuori dal focus. L'importante è stare con l'altra persona, costruirle un percorso professionale e accompagnarla in quel percorso. Le tecnologie digitali non rientrano ancora in questo concetto, in quanto non possono sostituire l'altra persona e il risparmio di tempo che possono portare non è importante”. Oltre che dai dirigenti, tale visione è talvolta condivisa anche dai lavoratori stessi, come sostiene un lavoratore di Slovenia 4 che afferma che “perdono il lavoro a causa delle macchine, che una volta che queste vengono acquistate loro non hanno più un lavoro”.

Oltre al problema della sostituzione uomo-macchina, un altro tema sollevato da alcune WISEs è legato alle minori competenze che possono avere i lavoratori svantaggiati. Ad esempio, la WISE Italia 4 fa un uso molto ridotto della tecnologia perché “a causa delle complessità intrinseca, viene percepita come poco adatta e poco accessibile ai lavoratori svantaggiati”. Infatti, la differenza principale rispetto alle altre WISEs italiane è rintracciabile nell’approccio alle tecnologie digitali che in questa WISE non vengono percepite come un’opportunità, ma come una complessità soprattutto per i lavoratori svantaggiati. Nel gruppo dirigente è diffusa l’equazione “minor tecnologia = maggior facilità esecutiva e maggiori possibilità di impiego per lavoratori svantaggiati”. In linea con convinzione è anche uno dei supporters di Paesi Bassi 2, secondo cui “la digitalizzazione può essere impersonale e c'è il rischio di solitudine per le persone che non sono in grado di stare al passo con essa”.

Questo, però, non è necessariamente causa di una totale assenza di digitalizzazione: ci sono, infatti, imprese, come Croazia 1 che svolgono una produzione “ibrida”, automatizzando solo alcune fasi del processo produttivo, mentre altre vengono svolte ancora manualmente per favorire l’integrazione lavorativa.

Inoltre, non mancano WISEs che, pur volendo innovarsi, sono impossibilitate a farlo a causa delle scarse risorse finanziarie. Come afferma uno dei supporter di Austria 4 “la digitalizzazione è costosa e le imprese sociali non possono permettersela”.

Quali differenze settoriali: in quest'ambito il settore in cui operano le diverse WISEs è fondamentale per due motivi. Il primo è che alcune delle imprese intervistate sostengono che nel loro settore, per la propria attività produttiva, non è richiesta l'integrazione di tecnologie. Queste imprese affermano di avere individuato intenzionalmente attività produttive semplici (talvolta economicamente residuali) in quanto più adatte per offrire opportunità di lavoro a lavoratori con limitazioni fisiche, sociali e cognitive e, pertanto, si considerano estranee dai ragionamenti relativi all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione.

Il secondo motivo per cui il settore è rilevante per le tecnologie relative ai prodotti/servizi e alla produzione, è che, a seconda del diverso tipo di settore in cui le imprese operano, è possibile identificare tecnologie comuni.

Dall'analisi dei casi, uno dei settori di operatività delle WISEs in cui si utilizzano maggiormente strumenti digitali e tecnologici è quello della ristorazione. In questo settore, ad esempio, sono diverse le WISEs che utilizzano elettrodomestici e strumenti da cucina di ultima generazione, come ad esempio Grecia 1 e Croazia 1, o che stanno investendo per far ciò, come Spagna 5. Secondo Francia1, la produzione alimentare si sta evolvendo enormemente in termini di nuove tecnologie e tecniche culinarie (macchine a bassa cottura, cella di raffreddamento, confezionamento sottovuoto, ecc.), per cui anche le WISEs devono trovare il modo di "stare al passo". Altro strumento molto utilizzato in questo settore è l'utilizzo di tablet per la ricezione degli ordini e per la comunicazione diretta di quest'ultimi con la cucina. Non si tratta di tecnologie molto innovative, ma dimostrano attenzione a introdurre elementi di digitalizzazione e a "non rimanere indietro". Inoltre, il fatto che tali tecnologie non siano complesse rappresenta un vantaggio per queste WISEs perché possono facilmente integrarle all'interno delle proprie aziende, consentendone l'utilizzo anche da parte dei lavoratori svantaggiati.

Un altro settore in cui sono state introdotte diverse tecnologie è quello della pulizia e dei servizi ambientali. In questo settore ci si aspetterebbe l'utilizzo solo di strumenti manuali, come avviene ad esempio nelle WISEs Polonia 3 e Grecia 3, invece diverse imprese intervistate appartenenti a questo settore stanno digitalizzando le proprie attività. È il caso di Spagna 7 in cui il dipartimento di pulizia utilizza un software basato su cloud per gestire le proprie attività, come il monitoraggio degli incidenti e dei tempi di risoluzione, l'emissione di ordini di lavoro e notifiche e l'assegnazione e la pianificazione del lavoro.

Anche Spagna 4 è all'avanguardia in termini di tecnologie e sta sperimentando un drone per la pulizia delle finestre. Infine, molto sviluppata in questo settore è anche Paesi Bassi 4 in cui vengono utilizzati robot per la pulizia e strumenti di geolocalizzazione dei dispositivi in movimento e di monitoraggio delle macchine, del loro utilizzo, della velocità di guida e delle loro emissioni.

Anche in alcune WISEs dotate di impianti produttivi sono stati introdotti diversi elementi tecnologici. Tra queste, ad esempio, vi sono Austria 1, che sta effettuando investimenti in tecnologie per l'automatizzazione del taglio dei vestiti, e Lettonia 4, dotata di diverse tecnologie, come macchine da stampa, macchine per la produzione di timbri, macchine da cucire.

Conclusioni e proposte di miglioramento: come detto in precedenza, non è possibile delineare un quadro unico per quanto riguarda le tecnologie per prodotti/servizi e attività produttive all'interno delle WISEs. Sono stati documentati casi di WISEs al passo con le imprese non WISEs delle stesse dimensioni e appartenenti agli stessi settori ed è stato anche dimostrato che queste situazioni si realizzano nei più diversi settori produttivi. Pertanto, ciò indica che tutti i tipi di WISEs possono, tramite adeguati sforzi e investimenti, svilupparsi dal punto di vista tecnologico senza dover rinunciare al loro focus principale, cioè all'integrazione dei lavoratori svantaggiati. Questo sforzo innovativo in molti casi è fondamentale per rimanere competitivi sul mercato.

Fornire indicazioni più precise dal punto di vista di queste tecnologie richiederebbe analisi più approfondite sui diversi casi di studio e un numero maggiore di casi. Solo in questo modo sarebbe possibili identificare e proporre delle soluzioni ad hoc per ogni tipo di impresa e di settore.

9. E-commerce

Cos'è: per e-commerce si intende la vendita di prodotti e servizi online, tramite un proprio sito web o usufruendo di apposite piattaforme di intermediazione e distribuzione, come ad esempio Amazon.

Cosa dicono i casi: nonostante il fatto che la maggioranza delle WISEs analizzate abbia un proprio sito web, l'utilizzo di quest'ultimo per la vendita online è ancora molto limitato. Tra le WISEs più sviluppate in questo ambito ci sono Lettonia1, in cui le vendite

avvengono per lo più attraverso un negozio online, utilizzando anche molti servizi a pagamento (come chatbot online, google Drive, Canva, Chatra, Isolta ecc.). Paesi Bassi4, oltre alle vendite online, ha sviluppato un software per la gestione delle proprie attività online (vendite e servizio clienti).

Molte WISEs, pur non essendo attive su questo aspetto, sono consapevoli del fatto che il commercio online sta prendendo il sopravvento sul commercio tradizionale e per questo hanno dichiarato di aver già programmato investimenti per l'implementazione di un e-commerce. È il caso, ad esempio, di Austria9 e Paesi Bassi4.

Quali differenze settoriali: appare evidente che lo sviluppo dell'e-commerce sia maggiormente diffuso in quei settori in cui si effettua la vendita di prodotti. Tra le WISEs, infatti, le più avanzate sotto questo punto di vista si occupano della vendita di vestiti ed oggetti di artigianato. Anche in altri settori, però, si stanno integrando metodi di commercializzazione online, ad esempio i casi documentano la presenza di WISEs che operano in ambito turistico ricettivo sui canali di prenotazione online oppure di WISEs nell'ambito della ristorazione che effettuano anche consegne tramite piattaforme online.

Conclusioni e proposte di miglioramento: le WISEs non appaiono pienamente allineate con le imprese non-WISE delle stesse dimensioni e appartenenti agli stessi settori su questo aspetto. Ciò può essere dovuto al fatto che le WISEs hanno volumi inferiori di vendita e clientela più locale. Allo stesso tempo questa situazione potrebbe proprio essere legata alla mancanza di un e-commerce: la sua assenza, unita a carenze nelle strategie e negli investimenti di marketing, potrebbe essere il motivo per volumi di vendita bassi e localizzati. Per questo motivo, e per la sempre maggiore diffusione del commercio online, le WISEs che si occupano della vendita di prodotti dovrebbero pensare di sviluppare un proprio e-commerce oppure di avviare la vendita online tramite altre piattaforme (es. Amazon). Alcune WISEs sono consapevoli del potenziale di queste tecnologie per la crescita delle vendite e l'espansione in altre aree geografiche, ad esempio una enablers di Slovenia1 riconosce l'opportunità nell'espansione del business online, che consentirebbe loro di accedere a mercati diversi e persino internazionali.

10. Tecnologie assistive

Cosa sono: sono chiamate tecnologie assistive quelle tecnologie realizzate ad hoc per rendere accessibili e usabili i prodotti informatici anche a persone con disabilità. A differenza degli ausili, che sono costituiti da componenti meccaniche o elettroniche e sono di supporto nelle attività della vita quotidiana (es. sedia a rotelle), le tecnologie assistive riguardano soltanto i prodotti di natura informatica e sono, in genere, composte da un insieme complesso di hardware e software integrati in un dispositivo autonomo. Un aspetto centrale di una tecnologia assistiva è la sua interfaccia uomo-macchina: il sistema che permette di interagire con l'ambiente nonostante le difficoltà e le limitazioni in senso fisico-spaziale o in termini di relazioni interpersonali dell'utilizzatore. Tali tecnologie, spesso si configurano come interfacce da aggiungersi a sistemi preesistenti per renderli più usabili e accessibili. Esempi di tecnologie assistive sono screenreader, touch screen, tastiere speciali e software di riconoscimento vocale.

Cosa dicono i casi: le WISEs dovrebbero essere il tipo di imprese che più di tutte integrano le tecnologie assistive all'interno dei propri processi, tuttavia, l'analisi dei casi studio dimostra che sono ancora poche le WISEs che investono in questo campo. Il paese più sviluppato sotto questo punto di vista risulta essere il Belgio, in cui quasi tutte le WISEs intervistate hanno effettuato, o sono intenzionate ad effettuare, importanti investimenti in tecnologie assistive che aiutano i lavoratori con esigenze di supporto a svolgere i compiti più complessi. Ad esempio, la WISE Belgio2 afferma di "avere un atteggiamento positivo nei confronti dell'uso della tecnologia perché lo considera un mezzo per offrire nuovi modi per migliorare l'integrazione del lavoro". Analogo il pensiero della WISE Austria5, l'unica tra quelle oggetto di studio in tale paese che sta compiendo passi avanti in questa direzione. In questa WISE sia enabler sia supporter hanno espresso il proprio parere positivo sulle tecnologie assistive: "La digitalizzazione semplifica molte cose, soprattutto per quanto riguarda il sostegno ai giovani con disabilità" ha dichiarato un enabler, mentre un supporter sostiene che "le tecnologie assistive stanno supportando i giovani disabili e i dispositivi e gli strumenti digitali rappresentano un'opportunità per loro".

Tra i casi analizzati, la WISE più all'avanguardia sembra essere Spagna3, guidata da enablers resi unici dal fermo impegno per la digitalizzazione-tecnologizzazione del supporto offerto ai loro lavoratori con disabilità, in particolare quelli che richiedono un

maggiore aiuto. A tal fine, infatti, hanno progettato una strategia di adattamento a 360° che consiste nell'analizzare, non solo le postazioni di lavoro con eventuali adattamenti, ma anche gli spazi, le persone e le attività, al fine di identificare eventuali barriere di accessibilità nel senso più ampio. Un team di ingegneri è incaricato di progettare il supporto personalizzato richiesto da ciascun lavoratore, come, ad esempio, monitoraggio/valutazione digitale dei risultati dell'integrazione, software di riconoscimento vocale. Anche i supporters svolgono un ruolo fondamentale: essi svolgono azioni di formazione e sensibilizzazione con i capi dipartimento al fine di generare una cultura dell'adattamento e dell'accessibilità a 360°.

Anche la WISE Paesi Bassi2 ha integrato diversi tipi di tecnologie assistive all'interno dei propri processi produttivi, come ad esempio computer linguistici che convertono la lingua parlata in un formato leggibile (riconoscimento vocale) per le persone con problemi di udito e lo strumento HoloLens per fornire supporto cognitivo ai dipendenti. Inoltre, stanno testando nuove tecnologie assistive, tra cui occhiali VR che illuminano dove è necessario montare qualcosa e un proiettore intelligente per la visualizzazione delle istruzioni di produzione. Questo, infatti, è un tema molto sentito all'interno della WISE, persino da chi è contrario alla digitalizzazione. In un'intervista uno dei supporters afferma che "la digitalizzazione può essere impersonale e c'è il rischio di solitudine per le persone che non sono in grado di stare al passo con essa", ma, nonostante ciò, si dichiara "un sostenitore delle opzioni tecnologiche di supporto per i dipendenti".

Quali differenze settoriali: non si evidenziano particolari differenze settoriali per quanto riguarda l'integrazione di tecnologie assistive. Tali tecnologie, infatti, nascono per supportare le persone con difficoltà nelle più svariate attività, ed essendo le WISEs imprese che hanno come scopo principale l'integrazione di lavoratori svantaggiati, l'introduzione di tecnologie assistive al proprio interno, laddove avviene, prescinde dal settore produttivo a cui la WISE appartiene.

Conclusioni e proposte di miglioramento: pur essendo presente in alcuni casi l'integrazione di tecnologie assistive all'interno delle imprese, si sarebbe potuto attendere un maggiore investimento delle WISEs in questa area. Ci si sarebbe anche aspettato lo sviluppo di soluzioni originali e innovative, vista la specializzazione di molte WISEs in produzioni che coinvolgono persone svantaggiate. Le tecnologie assistive sono invece poco citate negli studi di caso, da cui sembra essere più frequente una organizzazione

tradizione del lavoro anche per le persone con disabilità. Quasi mai le WISEs sembrano essere protagoniste o co-protagoniste nella ricerca di soluzioni assistive originali, pur essendo i soggetti di impresa apparentemente più interessati a svilupparle. L'introduzione di tali tecnologie potrebbe essere un passo importante verso l'innovazione tecnologica di tutte le WISEs: supportando i lavoratori svantaggiati nello svolgimento delle diverse attività produttive, infatti, le imprese genererebbero, oltre che una maggiore integrazione ed inclusione, un aumento di produttività di tali risorse umane. Inoltre, consentirebbero a quest'ultime di poter utilizzare con più facilità anche strumenti più tecnologici, rendendo più semplice per l'impresa una tecnologizzazione dei processi produttivi, dei prodotti/servizi e in generale l'introduzione di altre tecnologie.

4. CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI

A seguito delle analisi effettuate, è possibile trarre alcune conclusioni riguardo l'attuale integrazione tecnologica e digitale all'interno delle imprese sociali di integrazione lavorativa in ambito Europeo. In relazione ad esse, è inoltre possibile formulare alcuni suggerimenti per gli sviluppi futuri.

Le WISEs non sono imprese tecnologiche e non aspirano a percorsi di crescita rapida. Non nascono con un focus sulla crescita e i ricavi, ma sulla propria missione sociale. Tuttavia, l'adozione di tecnologie e la crescita può portarle a maggiore efficienza ed efficacia, e le maggiori dimensioni equivalgono a un maggiore impatto.

Come visto, diverse WISEs sono in linea dal punto di vista tecnologico rispetto alle imprese tradizionali. Tante, però, sono indietro e richiedono un supporto. Pochissime hanno fatto leva sulle tecnologie per una crescita significativa. In nessun caso di studio, ad esempio, sono citate invenzioni e tecnologie innovative originali, in nessun caso di studio sono citati brevetti o altre forme di difesa della proprietà intellettuale.

Un'area in cui sembrano possibili sviluppi tecnologici significativi e interessanti è quella legata al marketing e alle vendite, ad esempio in termini di strategie e investimenti in digital strategies, e-commerce, CRM.

Ricerche successive potrebbero approfondire l'utilizzo di tecnologie specifiche, produttive e non, nei diversi settori. Tuttavia, non sembrano emergere tecnologie particolarmente avanzate nelle WISEs in termini settoriali. Non si ritiene ci siano limiti teorici allo sviluppo di queste tecnologie specifiche, ma sono sicuramente un limite al loro sviluppo la minore disponibilità di investimenti e di personale specializzato e con competenze avanzate.

Questi limiti sono probabilmente legati anche a una diversa cultura imprenditoriale, più attenta ad una crescita lenta ma costante che ad una crescita rapida e, inevitabilmente, più rischiosa. Una cultura che vede gravissimo un possibile fallimento dell'impresa perché costringerebbe a licenziare. Mentre imprenditori high-tech e in generale imprenditori che

mirano a realizzare grandi imprese hanno una più elevata tolleranza del fallimento, hanno obiettivi ambiziosi che attirano talenti e risorse economiche con la speranza di risultati significativi, ma anche la consapevolezza della possibilità di non farcela.

Nei paragrafi precedenti abbiamo indicato alcune strade per possibili sviluppi sulle tecnologie più trasversali. Un'ultima considerazione può riguardare i vantaggi che possono avere le WISEs rispetto ad altre imprese. Oltre al vantaggio di una mission sociale che può risuonare in modo positivo nelle decisioni di diversi clienti, le WISEs potrebbero far leva in termini di innovazione sulle proprie specificità. In particolare, analizzare e soddisfare le esigenze dei propri lavoratori possono spingerle a modificare o creare nuovi prodotti e servizi che poi possono essere adottati anche da altre organizzazioni e clienti. Come evidenziato, ad esempio nel caso delle tecnologie per la formazione le WISEs potrebbero lavorare sulle necessità di personalizzazione in termini di privacy, dimensioni del video, formazione ibrida, ecc. Altri esempi di aree di possibile innovazione sono: quella degli inserimenti lavorativi e del monitoraggio e integrazione dei lavoratori nell'organizzazione, e quella delle tecnologie assistive e in generale della personalizzazione degli ambienti di lavoro, cioè le aree in cui le WISEs hanno sfide significative da affrontare e risolvere.

Il motivo per cui le WISEs non hanno colto queste opportunità deve essere approfondito, ma probabilmente i motivi sono principalmente a) l'assenza di risorse economiche da investire in questa direzione e b) la mancanza di economie di scala significative. Due parziali soluzioni potrebbero derivare da un lato dalla collaborazione tra WISEs per aumentare le risorse a disposizione e la massa critica, e dall'altra dalla collaborazione con altri soggetti. Collaborazioni aperte con altri soggetti (imprese ma anche centri di ricerca e università) servirebbero anche ad includere competenze non disponibili attualmente nelle WISEs. Relazioni tra WISEs e soggetti di ricerca e sviluppo tecnologico (primo tra tutte le università e in specifico le facoltà di ingegneria) non sono assenti completamente, ma nella maggior parte dei contesti nazionali hanno caratteristiche episodiche e legate alle eccellenze delle WISEs piuttosto che alla generalità dei soggetti.

La mancanza di collaborazioni esterne è comunque comprensibile considerato un ultimo importante aspetto su cui le WISEs potrebbero migliorare in termini di innovazione tecnologica: il coinvolgimento di persone con profili tecnologici e scientifici. Persone con tali profili potrebbero da un lato supportare l'integrazione e lo sviluppo di nuove

tecnologie, e dall'altro rapportarsi proficuamente con persone di analogo profilo in altre organizzazioni, in particolare in imprese tecnologicamente avanzate, centri di ricerca e università.

Lo studio delle Personas è indicativo a riguardo. La gran parte degli enablers ha una formazione umanistica, sociale o nell'ambito delle scienze umane e in pochi casi una formazione economico – manageriale, ma sono invece molto rari i casi di enablers di estrazione tecnica (ingegneri, informatici, o anche persone con gradi di istruzione inferiori, ma che hanno nel proprio curriculum la guida dal punto di vista tecnico di impianti produttivi); tra le tante caratteristiche dei supporters, i cui percorsi formativi e di vita sono in generale molto ricchi, difficilmente troviamo elementi "nerd", ad esempio persone propense a sviluppare e sperimentare di propria iniziativa gli strumenti per la digitalizzazione dell'inserimento lavorativo sopra richiamati. Il fatto che spesso enablers e supporters abbiano gradi elevanti di istruzione e un profilo culturalmente dinamico fa sì che essi siano confidenti con un uso personale delle tecnologie e aperti alla possibile introduzione di soluzioni tecnologiche, ma difficilmente i loro profili sono tali da pensarli al centro di un'innovazione digitale autonoma. Diversi profili, inoltre, evidenziano come le persone che guidano le WISEs siano caricate di incombenze e responsabilità diverse, così che difficilmente il fronte della digitalizzazione possa essere un loro ambito di investimento prevalente; inoltre, in alcuni casi alla guida delle WISEs troviamo persone in età medio avanzata e in nessun caso "profili da Silicon Valley", giovani con spiccata propensione all'innovazione e competenze digitali elevate. Laddove si volesse intervenire su questi aspetti appare chiaro che non si tratta di proporre iniziative formative, ma di ragionare su aspetti organizzativi fortemente caratterizzanti per le WISEs.

Infine, è importante sottolineare che significativi miglioramenti in termini di tecnologie, sia da adottare sia da sviluppare, possono essere facilitati dagli interventi pubblici. Non a caso, infatti, le WISEs più sviluppate e numerose sono localizzate nei paesi in cui l'attenzione per questi soggetti è stata ed è più alta. Nei paesi dove è riconosciuto il loro ruolo fondamentale dal punto di vista etico, civile, ed economico.

FOCUS CASI STUDIO

Tabella 2

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs												
Country	**Sector**	**1. Comunicazione interna**	**2. Comunicazione esterna e marketing**	**3. Formazione e supporto**	**4. Amministrazione e contabilità**	**5. ERP**	**6. CRM**	**7. Archiviazione file e dati**	**8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione**	**9. E-commerce**	**10. Tecnologie assistive**	**Technological level**
Austria 1	Sewing, textile cleaning and ironing work clothes	E-mail			Tecnologie digitali utilizzate principalmente per l'amministrazione del lavoro protetto Software di amministrazione e contabilità		Sistemi di documentazione del cliente		Investimenti in nuove tecnologie per automatizzazione del taglio dei vestiti			MEDIUM Partially equipped with technologies good for the office, old for production
Austria 2	Office work, drivers, storage, textile sorting, rework of electronic devices, sales, online shop			Ben attrezzato con IT e software all'avanguardia Piattaforma di apprendimento online basata su Moodle.	Recentemente avviata una registrazione elettronica delle ore per i supporters.					Si prevede lo sviluppo di un web-shop		HIGH Well equipped with state-of-the-art IT and software
Austria 3	Metalworking, woodworki	Incontri tramite Microsoft-teams.		Moodle e blendend learning Progetto Digi-Coach per	Sistema per la gestione dei partecipanti in fase di implementazione	Utilizzo di SAP per l'automazione della registrazione		Dati archiviati nel cloud.				MEDIUM-HIGH Equipment with necessary

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
	ng, packaging/co-packaging, assembling/disassembling, paint shop, printing/dispatching, series production, completion, quality control, office services, kitchen, laundry, operation of waste materials collection centre	Utilizzo di calendari condivisi e sharepoints. Accesso ad intranet per la condivisione interna di informazioni. Signal messenger per la comunicazione con i lavoratori		ulteriore formazione sulle competenze digitali, prima per supporters e poi per lavoratori. Corsi per lavoratori su utilizzo di social, smartphone e problemi di privacy.		del tempo, approvazione ferie, notifiche di quarantena e congedo.		Intranet per la condivisione interna				hardware,old p roduction machine already replaced, innovative digital systems, training for workers, Assistive technology lacks
Austria 4	Production, textile, wood workshop, office activities			Reha-Com e Fresh-Minder	HR360 per documentare le presenze dei lavoratori Nuovo programma per la creazione delle bollette di consegna e delle fatture in uscita							LOW Too little hardware available, existing hardware are too old, it's not up-to-date in the area of digitalization
Austria 5				Utilizzo di Microsoft one-	Diario di lavoro in Microsoft Office Access						Enorme sviluppo negli ultimi decenni	MEDIUM

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
	Digitizing analogy media			drive per il training a distanza								Up-to-date computers and other equipment, assistive technologies are outdated
Austria 6	Rework, reuse and repairs of washing machines, dishwashers, electronic cookers. Computer disassembly, delivery, office, sales services			Investimenti nell'E-learning, utilizzato però solo dai supporters					Settore produttivo poco dotato di tecnologie			LOW Hardly equipped with technologies
Austria 7	Metal, wood, kitchen, creative sector	Utilizzo di Signal ed e-mail per la comunicazione con i lavoratori		Investimenti nell'E-learning Utilizzo di Moodle Presenza di un formatore IT	Registrazione presenze tramite app DPW. Software intranet, amministrativo e di documentazione utilizzato solo dai supporters. Per i supporters firme mobili tramite il proprio portale.							MEDIUM-HIGH Well-equipped with technology

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Austria 8	Mailing, printing and construction				Software BMD per controllo e contabilità Sistema gestione del personale BOSnet							MEDIUM Up-to-date with softwares
Austria 9	Repair and processing of used bicycles	Comunicazione via intranet tra i diversi reparti. Utilizzo di un sistema telefonico cloud.		Sviluppo progetto Digifit che punta all'idoneità digitale dei lavoratori svantaggiati					Software di vendita (sistema di cassa, sistema di fatturazione e ordinazione, tariffazione, codici con gestione magazzino)	Negozio online non ancora disponibile, ma in preparazione		HIGH Well equipped, at the height of market standards in hard and software
Austria 10	Second-hand/antiques shops			Fornire competenze digitali ai lavoratori	Database per amministrazione del personale				Registratori di cassa digitali nei negozi. App per tracciare i contenitori tramite codice.			MEDIUM Digitalization focuses on internal processes as well as on providing skills for disadvantaged workers
Grecia 1	Food and cleaning		Utilizzo di Facebook a scopo informativo e raramente per motivi promozionali		Disponibili solo attrezzature basilari per l'ufficio (pc, software di base…)				Cucina professionale ben attrezzata, tablet per richieste di consegna dalla piattaforma online	Consegne tramite piattaforma online		MEDIUM Basic equipment in administrative sector, a bit more advance in food and catering

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Grecia 2	Cleaning, catering waitering, oil painting, green care, carpentry, canteens, candle factory, farm, winery and tailoring				Infrastrutture tecnologiche di base per il supporto amministrativo				Dispositivi POS			MEDIUM-LOW Only technological equipment necessary for its operation, no innovations
Grecia 3	Cleaning service	Riunioni programmate tramite Skype e Zoom. Utilizzo di Messenger e Viber per le comunicazioni.	Social media molto utilizzati per comunicare con i clienti.		Fatture elettroniche e programmi excel per tracciare comunicazioni con fornitori e clienti				Utilizzo delle tipiche attrezzature manuali per la pulizia			LOW Basic technologies only to facilitate internal communication
Croazia 1	Textile waste management and production	E-mail e app di messagistica, quali Whatsapp, MSN e Viber	Comunicazione diretta e telefonica. Utilizzo di e-mail, piattaforme online e social network, quali Facebook, LinkedIn, Google business, Instagram, TikTok, Zoom, Google meet.		Fatture elettroniche e e-banking. Digitalizzazione delle operazioni di contabilità e monitoraggio del flusso di beni e servizi.				Solo alcune parti del processo sono ancora svolte manualmente, per il bene dell'integrazione lavorativa.			MEDIUM Equipped with medium-quality machines (high technology is not possible). Mail, applications and Social networks for internal communication

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Croazia 2	Vocational school: personal services, fine arts and design, forestry, textile, haberdashery	E-mail, comunicazioni telefoniche e app di messagistica.	Utilizzo di un sito web, che però non è curato e aggiornato						Utilizzo di attrezzi manuali per i lavoratori svantaggiati.			LOW Low to medium digital skills (smartphones, application, social networks, email)
Croazia 3	Providing services in the community (psychosocial support, help at home, economic consulting, financial management..), organic cultivation	App di messagistica e social network.	Comunicazione con i clienti tramite e-mail e piattaforma Zoom. Tuttavia, investimenti insufficienti in marketing, non esiste una strategia.		Sistema di monitoraggio dell'orario di lavoro collegato al sistema delle buste paga				Dotata della migliore tecnologia e delle macchine più recenti per il lavoro in tutti i segmenti di attività e processi di produzione			HIGH Top technology and latest machines for work in the textile industry, haberdashery and wood industry
Bulgaria 1	Restaurant	App di messagistica, quali Whatsapp e Viber.	Sito web e pagina Facebook.						Elettrodomestici e macchinari da cucina di ultima generazione. Schermi HD su cui i clienti possono visualizzare il menu e scegliere.			HIGH Well-equipped technologies for working in the kitchen, webpage, social networks and application for internal communication

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Bulgaria 2	Children's educational games: Handicraft items		Sito web e social media						Intenzione di acquistare un nuovo software per la stampa 3D	Sito web utilizzato anche per le vendite		LOW Internet platforms and social media
Bulgaria 3	Manufacture of chocolate products		Campagna informativa tramite rapporti con i principali media e giornali Bulgari. Sito web e pagina Facebook.						Digitalizzazione del processo produttivo negli ultimi anni.			MEDIUM Well-equipped Website and social media
Belgio 1	Woodworking, metalworking, assembly and services				Registrazione presenze tramite un sistema di badge di facile utilizzo	Ottimizzazione dei processi tramite SAP			Istruzioni di lavoro digitali attraverso lightguide Augmented Reality, robotizzazione attraverso robot collaborativi (cobots)		particolare attenzione alle tecnologie assistive che aiutano i lavoratori con esigenze di supporto a svolgere compiti più complessi e che li aiutano a rispettare le scadenze	MEDIUM-HIGH Frontrunner in technology. Assistive technologies, optimization of administrative processes, digital work instruction through Lightguide Augmented reality, robotisation through collaborative robots, time registration easy-to-use badge system

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Belgio 2	Textile, e-commerce, assembly, recycling, packaging, In-company services, finishing of printed material and woodworking										Sta considerando di investire in tecnologie assistive.	MEDIUM-LOW Open to investing in new technologies like assistive technologies after knowing the outcome of the strategic analysis
Belgio 3	Logistics, packaging, mailing, digital services and green maintenance										Ha iniziato ad investire in tecnologie assistive sul piano di lavoro	MEDIUM-LOW Open to new technologies. Has taken the first step towards more assistive technologies on the workfloor
Belgio 4	Sewing workshop, department green maintenance, ironing service, local shop, bar										ha investito in tecnologie assistive per garantire l'integrazione lavorativa del suo gruppo target.	MEDIUM-LOW Invested in assistive technology to guarantee the work integration of its target group
Belgio 5	Re-use centers, catering										Fino ad oggi non sono stati	LOW

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
	services, green maintenance, cleaning services, ironing services, energy scans, creative workshops										compiuti passi significativi.	There is a large gap between the level of digitisation of the WISEs and of the companies in the regular economy.. No significant steps concerning assistive technologies and other digitisation processes
Spagna 1	Industrial laundry					Utilizzato dai supporters per registrare e condividere informazioni relative ai processi di supporto svolti con ciascuno dei lavoratori			Presenti ancora diversi processi manuali che potrebbero essere automatizzati			MEDIUM The digitalisation-technologisation level is medium. The management processes are digitalised
Spagna 2	Restaurants, catering, food		Non ha un piano di marketing e un sito web, ma utilizza quello della cooperativa madre			Processi di gestione digitalizzati attraverso ERP			In Horeca utilizzo di tablet per prendere gli ordini Si sta sviluppando un software per la tracciabilità alimentare			MEDIUM The digitalisation-technologisation level is medium. Management processes are digitalised

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Spagna 3	Packaging			sta lavorando allo sviluppo di una piattaforma di formazione digitale collegata agli strumenti di Microsoft Office 365	Firme digitali in tutte le procedure. Si sta eliminando la carta per tutti i processi di gestione						Team di ingegneri per sviluppare adattamenti tecnologici di tutte le postazioni di lavoro per le persone con disabilità che lo richiedano (monitoraggio/ valutazione digitale dei risultati dell'integrazione, software di riconoscimento vocale…)	MEDIUM-HIGH In addition to having digitised services and production processes, its committed to developing technological adaptations of all workstations for person with disabilities
Spagna 4	Cleaning services	App di messagistica, in particolare Whatsapp.	Gestisce diversi social account e ha un proprio sito web, che però dovrebbe essere migliorato.			Sviluppato da un fornitore esterno ed adattato poi alle esigenze della WISE			Sperimentazione di un drone per la pulizia delle finestre	Le funzioni di e-commerce richiedono maggiore sviluppo		MEDIUM Management processes are igitalised. Workers have smartphones provided by the WISE. The WISE manages several social media accounts and has a website
Spagna 5	Restaurants, catering, food		La gestione dei social media e la strategia di marketing digitale sono		Software di gestione dei pagamenti				PDA per prendere gli ordini. Si prevede di inserire nuovi			LOW The WISE does not have a website, the

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
			esternalizzate. Il WISE non dispone di un proprio sito web, ma utilizza quello della cooperativa madre.						macchinari in cucina.			WIFI connection is poor
Spagna 6	Cleaning services				Il reparto IT sta lavorando a uno strumento per gestire i lavoratori in entrata / uscita, gli orari, i periodi di ferie, ecc.	Sono in corso analisi sull'ERP a causa di carenze individuate						MEDIUM Management processes are digitalised. The IT department is working on a tool for cleaning and community care service
Spagna 7	Cleaning services	Utilizzo di app per lo scambio di informazioni aziendali.			Tutti i lavoratori utilizzano un'app per orari e presenze	A livello esecutivo o gestionale, dispone di un servizio di business intelligence basato su cloud, che fornisce dati per il processo decisionale strategico da parte degli abilitatori attraverso un'interfaccia desktop.			Il dipartimento di pulizia utilizza un software basato su cloud per gestire le proprie attività, come il monitoraggio degli incidenti e dei tempi di risoluzione, l'emissione di ordini di lavoro e notifiche e l'assegnazione e la pianificazione del lavoro. Viene inoltre utilizzato un programma di			MEDIUM-HIGH Cloud-based business intelligence service, cloud-based software to manage the cleaning department. All workers use apps, an articulated bed is being tested.

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
						Esiste uno strumento per monitorare il consumo di forniture.			ridistribuzione del carico di lavoro.			
Slovenia 1	Graphic design			Durante il lockdown hanno svolto delle lezioni virtuali.					Investiranno in programmi per la progettazione grafica (es. CAD)		Non hanno in programma di investire in questo tipo di tecnologie	LOW No plans to invest into tech adapted for people with disabilities
Slovenia 2	Repurposing and activities necessary for repurposing objects (recycling plastic)	Gmail										LOW Basic level (use Excel and Gmail)
Slovenia 3	Washing and Ironing services	Gmail		Prevedono di utilizzare corsi online in futuro.								LOW Basic level. Would like using digital technologies but don't have funds
Slovenia 4	Landscaping and maintenance of green areas,	Gmail		Hanno svolto lezioni online sulla sicurezza e sugli standard ISO.	VASCO per la contabilità, excel per la programmazione							LOW Basic level. Don't see the

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs												
Country	**Sector**	**1. Comunicazione interna**	**2. Comunicazione esterna e marketing**	**3. Formazione e supporto**	**4. Amministrazione e contabilità**	**5. ERP**	**6. CRM**	**7. Archiviazione file e dati**	**8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione**	**9. E-commerce**	**10. Tecnologie assistive**	**Technological level**
	arranging cemeteries, individual maintenance work and cleaning facilities, additional subcontracting work for companies											benefit of digitalization
Slovenia 5	Accessible Tourism	Gmail e Zoom			VASCO: sistema centrale per tenere traccia delle persone, per inserire e trasferire i dati ecc.							LOW Technologically fairly advanced
Slovenia 6	Environmental management, cleaning of business, sports								Utilizzo di strumenti basilari (es. computer, gps, radio) Previsto l'acquisto di attrezzature motorizzate			LOW Computers, basic landscaping equipment, cars, gps and radio stations
Slovenia 7	Sewing, interior decoration, product assembly and restoring furniture	Gmail										LOW Don't need a lot of technology: computers, calculators, Excel, gmail, sewing equipment

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Italia 1	Selective waste collection cemetery managemen t	Gruppi whatsapp con tutti i lavoratori su cui vengono inviate le indicazioni operative di servizio, condivise e risolte le criticità operative, ecc.	Sito internet e social network (Facebook, Linkedin, Instagram, You Tube) per rendersi visibile nel proprio territorio e per la ricerca di personale	È presente un ingegnere informatico per l'alfabetizzazione digitale dei lavoratori	Ogni lavoratore ha un proprio profilo su una piattaforma interna, su cui trova caricate buste paga, CU e altri documenti. Gestionale per l'organizzazione dei servizi, che dialoga con il sistema busta paga				I lavoratori addetti ai servizi di igiene ambientale sono dotati di smartphone e di un lettore con cui contrassegnare secchi e cassonetti per la raccolta differenziata dei rifiuti, una volta svuotati.			HIGH Significant use of technology for production cycle and management functions. High investments, quality certifications.
Italia 2	Catering and Food Service in Events		Tradizionali siti internet, social network e piattaforme dedicate alle attività commerciali, alla ristorazione (Google, Tripadvisor, ecc.) ed al fundraising		Digitalizzazione delle ordinarie attività amministrative (contabilità, paghe, gestione turni di lavoro, presenze, ecc.)							MEDIUM-LOW Limited use of technology. Attention to digital communication aspects
Italia 3	Restaurant					Intenzione di sviluppare un software per la gestione del magazzino, perché i gestionali in commercio risultano poco accessibili per i lavoratori.			Gestionali per le comande e casse con icone che facilitano l'utilizzo della tecnologia anche da parte di ragazzi disabili. Utilizzati anche programmi per la		Casse con icone che facilitano l'utilizzo della tecnologia anche da parte dei ragazzi disabili	MEDIUM Medium use of technologies, in order to train WSN

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs												
Country	**Sector**	**1. Comunicazione interna**	**2. Comunicazione esterna e marketing**	**3. Formazione e supporto**	**4. Amministrazione e contabilità**	**5. ERP**	**6. CRM**	**7. Archiviazione file e dati**	**8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione**	**9. E-commerce**	**10. Tecnologie assistive**	**Technological level**
									cucina (es. per il sottovuoto).			
Italia 4	assembly and packaging, filmmaking activity and many others								Gli attuali processi produttivi non richiedono tecnologie digitali			LOW Low use of technologies
Italia 5	Agriculture, tourism, reuse, craft activities, cleaning	Utilizzo di social network	Utilizzo di social network		Utilizzo di programmi di contabilità e gestione del personale	Utilizzo di software gestionali			L'utilizzo di tecnologie digitali per usi produttivi viene intenzionalmente limitato allo scopo di accrescere numericamente la necessità di manodopera. È comunque attenta allo sviluppo delle tecnologie e partecipa anche a progetti sperimentali, ad esempio con la Facoltà di Agraria, per lo sviluppo della robotica e dell'intelligenza artificiale in agricoltura.			MEDIUM Normal use of technologies in management, choice to use few technologies in production so as not to limit the work of WSNs

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Italia 6	Gardening, cemetery managemen t, selective waste collection. This WISE merged with a social enterprise operating in the welfare field, today it is an its sector	Utilizzo di e-mail, gruppi whatsapp e condivisione di file su one-drive		È in atto un'azione di alfabetizzazione sulla tecnologia di base, con percorsi formativi interni Presenza di uno sportello di consulenza informatica per l'alfabetizzazione digitale e il supporto tecnologico. Lo sportello dà anche consigli su tecnologie per la vita quotidiana (es. SPID)	Epoca: gestionale che registra il consuntivo delle attività dei lavoratori. È in atto la trasposizione del software in un'app per semplificarne l'uso Altamira: software per la gestione del personale Pulse: per le presenze del personale e visualizzazione cedolino Dylog: per l'amministrazione del personale	Si sta lavorando per sviluppare un nuovo software		Condivisione di file su one-drive				MEDIUM-HIGH good use of technology in offices, normal in the production sector. Digital counter for WSNs
Lettonia 1	Print on clothes								4 diverse stampanti, stampa professionale, stampante per adesivi	Le vendite avvengono per lo più attraverso un negozio online. Nell'e-commerce utilizzano molti servizi a pagamento, come chatbot		MEDIUM-HIGH Online store. Important productive technology

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
										online, google Drive, Canva, Chatra, Isolta ecc.		
Lettonia 2	Cooking industry								Cucina equipaggiata con tecnologie professionali			MEDIUM Normal for sector of activity
Lettonia 3	Call centre for private companies. Social telephony						Tutti i lavoratori utilizzano sistemi CRM per le operazioni quotidiane		I lavoratori utilizzano computer, telecomunicazioni e programmi di call-center			MEDIUM-HIGH Quite high, all of the call centre workers are working digitally
Lettonia 4	Sells goods created in a workshop that works as a social service, managed by a linked organisation								Dotato di diverse tecnologie, come macchina da stampa, macchina per la produzione di timbri, macchine da cucire.	Vendita di prodotti online		MEDIUM-HIGH Online shop and workshop equipment. Ready to learn about new technologies
Lettonia 5	Sells Paper and packaging, produced in cooperation with social care services								Utilizzo di alcune tecnologie nella produzione	Vendita di prodotti online		MEDIUM Medium technology use

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
Paesi Bassi 1	recycling, urban mining, upcycling	Social network ed e-mail	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin ed Instagram		Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Nuovo sistema per gestione informazioni risorse umane. Fatturazione online.			Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati				MEDIUM-HIGH Prominent use of technology, both in production and in administration
Paesi Bassi 2		Social network, e-mail, riunioni virtuali.	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin, Instagram e Youtube	Presenza di un dipartimento IT interno per formazione (soprattutto sulla privacy) e supporto.	Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Fatturazione online. Sistema digitale di monitoraggio dei lavoratori.			Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati	IoT utilizzato per termostati, lampade e contatori.		Computer linguistici che convertono la lingua parlata in un formato leggibile (riconoscimento vocale) per le persone con problemi di udito. HoloLens per fornire supporto cognitivo ai dipendenti. Sta testando l'uso di occhiali VR che illuminano dove è necessario montare qualcosa Test di un proiettore	HIGH Very high level of digitalisation. Digital counselling for workers

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
											intelligente per la visualizzazione delle istruzioni di produzione.	
Paesi Bassi 3	Network of 30 second hand shops. It wants to grow to 50 shops in a few years.	E-mail e social network.	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin, Instagram, Twitter e Youtube	Piattaforma di e-learning in cui ognuno ha il proprio ambiente di apprendimento basato su proprie funzioni e bisogni. Presenza di un reparto IT interno.	Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Fatturazione online. I lavoratori possono accedere alle proprie buste paga e fogli presenze.		Nel back office tutti i contatti con i clienti sono centralizzati e digitalizzati. Sistema di tracciabilità dei clienti dei negozi.	Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati	Tablet per pianificare online percorsi e tempi di consegne e ritiri. Sistema automatizzato di determinazione dei prezzi dei libri. Settore dell'abbigliamento digitalizzato. Registratore di cassa automatizzato che registra anche gli articoli più venduti e il prezzo medio che i clienti spendono.			HIGH High level of digitalisation
Paesi Bassi 4	Cleaning services	E-mail e social network.	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin, Instagram e Youtube Utilizzo dei Big Data per generare		Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Fatturazione online.		Software per la gestione del servizio clienti.	Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati	Geolocalizzazione di dispositivi e oggetti in movimento. Le macchine hanno interfacce per seguire il loro utilizzo, che viene	Vendite online e software per la gestione delle attività online (vendite e servizio clienti)		HIGH High level of digitalization. Issue about WSN digitalization

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
			informazioni dai social media.						monitorato in un'applicazione. Utilizzo di robot per la pulizia. Anche il traffico dati delle auto è regolato in questo modo, raccogliendo dati sulla velocità di guida e sulle emissioni. Scatola di controllo digitale per notifiche e ordini.			
Paesi Bassi 5	Gardening, cleaning services	E-mail, social network e telelavoro.	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin, Instagram, Twitter e Youtube	Dipartimento IT interno per supporto Il personale riceve una formazione professionale su come utilizzare le auto tecnologicamente avanzate.	Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Fatturazione online.			Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati	La digitalizzazione dei processi produttivi è vista come una minaccia per l'occupazione. Nei magazzini e nella sede di produzione utilizzo di IoT per termostati, lampade e contatori. L'IoT viene utilizzato anche per monitorare il movimento di veicoli o prodotti.		Computer linguistici che convertono la lingua parlata in un formato leggibile (riconosciment o vocale) per le persone con problemi di udito.	MEDIUM-HIGH High level of digitalization in office works, medium-high level in production. Issue about WSN digitalization

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
									La maggior parte delle auto utilizzate sono elettriche			
Paesi Bassi 6	Cleaning services (windows)	E-mail e social network	Sito web e social network, come Facebook, Linkedin, Instagram e Youtube		Fatturazione online. Gestione attività tramite Trello		Hubspot per gestire vendite e servizio clienti	Servizi cloud per e-mail, software e archiviazione dati				HIGH High level of digitalization
Paesi Bassi 7	Recycling, reuse, shops			Metodo di apprendimento peer-to-peer			Vuole inserire metodo di tracciamento digitale dei clienti		iPad per pianificare il percorso, stimare il numero di prodotti e pianificare il lavoro	Obiettivo di digitalizzare ulteriormente nel campo della vendita online.		HIGH High level of digitalization. Further digitalization in few years.
Paesi Bassi 8	Restaurant	Gruppi Whatsapp, e-mail			Utilizzo di tecnologie per amministrazione. Fatturazione online Implementata applicazione per busta paga digitale			Servizi cloud per e-mai, software e archiviazione dati		Intenzione di investire in un web-shop		MEDIUM
Romania 1	Recycling and circular economy industry								investito circa 20.000 euro in attrezzature informatiche e di produzione e un furgone utilizzato			MEDIUM-HIGH Good level of technology,

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
									per la raccolta di UCO			partnership with other countries
Romania 2	Fast food, the textile sewing workshop	Gruppi whatsapp e comunicazioni telefoniche.	Social network (Facebook e Instagram) e sito web. Sono stati realizzati video promozionali su YouTube.	Tutti i dipendenti ricevono una formazione iniziale.	Non ha una piattaforma interna per i dipendenti perché non tutti sarebbero in grado di gestirla.				Tecnologie avanzate nella pulizia della stalla, nella preparazione del mangime e nella mungitura. Ristorante dotato di tecnologie specifiche per il settore.		Investimenti in macchine che rendono il lavoro più semplice e aiutano i lavoratori a svolgere i propri compiti	HIGH Comparable to those of non-WISE companies operating in the same business sector
Romania 3	TSW Second-hand shops	Gruppi whatsapp e condivisione file tramite Google drive. Viene utilizzato anche Zoom.	Social network (Facebook e Instagram)					Google drive per archiviazione e condivisione file				MEDIUM Comparable to those of non-WISE companies operating in the same business sector
Romania 4	Re-use of Wastes of Electrical and Electronic Equipment. Social farm				Programmi software finanziari e per l'ufficio							MEDIUM Comparable to those of non-WISE companies operating in the same business sector.
Romania 5	Bakery. WISE was created by a								Tecnologie utilizzate nella produzione			MEDIUM

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
	Welfare organization TW											Comparable to those of non-WISE companies operating in the same business sector.
Romania 6	Accommodation services in a hostel. WISE was created by a Welfare organization								Tecnologie basilari, ad es. smart locks	Sistema di prenotazione online		LOW Base level of technology
Romania 7	Archiving, Tailoring, Typography, manufacturing products Roasting, Recruitment and placement of people with disabilities / occupational safety services		Social network, articoli e sito web. Presenza di un dipartimento specializzato nel marketing online					Servizio di archiviazione elettronica	la torrefazione premium è dotata di apparecchiature automatizzate e programmabili gestite da operatori di supporto			HIGH Good level of technologies "the challenge is to find a balance between digital technology what can be done manually by workers with disabilities"
Romania 8	Kindergarten - nursery school	G-mail, whatsapp e google suite	Facebook, Instagram e sito web, i cui contenuti sono									

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
			progettati tramite Canva									
Romania 9	Catering				Due programmi informatici per l'amministrazione, utilizzati però solo dal manager				Cucina equipaggiata con strumenti tecnologici			MEDIUM-HIGH Good level of tecnhologies
Polonia 1	Catering and gardening			corsi di formazione per introdurre, ad esempio, gli anziani all'uso di telefoni cellulari o computer	Utilizzo di programmi digitali per l'amministrazione				La maggior parte del lavoro è svolta ancora manualmente			MEDIUM-LOW Medium digitalization in office work. Low digitalization in production.
Polonia 2	Catering	Gruppi su Messanger	Sito web e social network, soprattutto Facebook						Scarso utilizzo di tecnologia nelle attività produttive			LOW
Polonia 3	Catering and gardening and cleaning				Lavoro d'ufficio digitalizzato				Scarso utilizzo di tecnologia nelle attività produttive			MEDIUM-LOW Medium digitalization in office work. Low digitalization in production.
Francia 1	Restaurant	E-mail		Utilizzo di URAI per la formazione. 3 corsi di formazione	Software online per monitorare i dipendenti				Applicazione per gli ordini nelle mense studentesche			LOW the use of digital remains

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs

Country	Sector	1. Comunicazione interna	2. Comunicazione esterna e marketing	3. Formazione e supporto	4. Amministrazione e contabilità	5. ERP	6. CRM	7. Archiviazione file e dati	8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione	9. E-commerce	10. Tecnologie assistive	Technological level
				annuali per tutti i dipendenti: HSCCP, Snacking, teatro/soft skills (accoglienza, relazioni con i clienti, recruiter, conflitto, role-playing, link building: risultato molto positivo sui team)	MING per il monitoraggio delle carriere				Registratore di cassa digitale			limited for the moment
Francia 2	Cleaning and Environmental services			Corsi di formazione per i dipendenti		Sta implementando un ERP con un'applicazione di ottimizzazione della logistica, collegata all'HRIS, che fornirà una conoscenza più dettagliata dell'attività						LOW The leader declares that the positioning of his company is rather on the "low tech" but identifies an important shift towards digital
Francia 3	Environmental services			corsi di formazione dedicati all'apprendimento degli strumenti digitali per i dipendenti	bacheca online, che consente a tutti i supervisori che incontrano lo stesso dipendente di annotare il loro feedback.							LOW
Francia 4	Reuse of electronic devices		Sito web, Facebook e	Organizzazione di diversi workshop e corsi di						Utilizzo di Black Market e Le bon coin		LOW

DETTAGLIO DELLE TECNOLOGIE ADOTTATE NELLE WISEs												
Country	**Sector**	**1. Comunicazione interna**	**2. Comunicazione esterna e marketing**	**3. Formazione e supporto**	**4. Amministrazione e contabilità**	**5. ERP**	**6. CRM**	**7. Archiviazione file e dati**	**8. Tecnologie per prodotti/servizi e processi di produzione**	**9. E-commerce**	**10. Tecnologie assistive**	**Technological level**
			servizio post-vendita	formazione interni								

BIBLIOGRAFIA

Austin, J.E, B. Leonard, E. Reficco and J. WeiSkillern (2006), 'Social Entrepreneurship: It's for Corporations too', in A. Nicholls (ed.) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change, New York: Oxford University Press*, pp. 169–180

Borzaga, C. & Defourny, J. eds. (2001a), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, 350-370.

Borzaga, C. & Defourny, J. (2001b). Le imprese sociali in Europa: quali percorsi di sviluppo?. *L'impresa Sociale In Prospettiva Europea*, Conclusioni.

Borzaga C., Loss M. (2006), "Multiple Goals and Multi-stakeholder Management in Italian Social Enterprises" in Nyssens M. (a cura di), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London, pp. 72-84.

Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). *Le imprese sociali*. Carocci

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.

Caroleo, F. E., & Garofalo, M. R. (2006) *Il modello sociale europeo: quali opportunità occupazionali nel terzo settore?. Impresa Sociale*, 30.

Davister, C., Defourny, J., & Gregoire, O. (2006). *Le imprese sociali di inserimento lavorativo nell'Unione europea: i modelli*. *Impresa sociale*, *75*, 57-81.

Defourny, J. (2001). Dal terzo settore all'impresa sociale. *L'impresa Sociale In Prospettiva Europea*, 7.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise : At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?*. 978-1-84980-999-3

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.

Gagliardi, D., Psarra, F., Wintjes, R., Trendafili, K., Mendoza, J. P., Turkeli, S., ... & Niglia, F. (2020). New Technologies and Digitisation: Opportunities and Challenges for the Social Economy and Social Enterprises.

Guarascio, D., & Sacchi, S. (2017). Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro.

Hartl, E. & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi Study. In *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*, Boston, 1-10.

Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. McGraw-Hill, New York, NY.

Jahoda, M. (1979). Impact of Unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bulletin of the British Psychological Society*, 32(AUG), 309-314.

Lerch, C. and Gotsch, M. (2015), "Digitalized product-service systems in manufacturing firms: a case study analysis", *Research-Technology Management*, Vol. 58 No. 5, pp. 45-52.)

Linz, C., Müller-Stewens, G. and Zimmermann, A. (2017), Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World, Kogan Page, London, Philadelphia, PA and New Delhi.

Loebbecke, C. & Picot, A. (2015). Reflections on societal & business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149- 157.

Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS quarterly*, 40(2), 267-278.

Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.

Prodanov, H. (2018). Social enterpreneurship and digital technologies. *Economic Alternatives*, 1(1), 123-138.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management.*

Rubino, M., Vitolla, F., Raimo, N., & Garzoni, A. (2019). Cultura nazionale e livello di digitalizzazione delle imprese europee: evidenze empiriche. In *Identità, innovazione e impatto dell'aziendalismo italiano. Dentro l'economia, Atti del XXXIX Convegno nazionale Accademia Italiana di Economia Aziendale-AIDEA, Torino, 12 e 13 settembre 2019* (pp. 581-593). Torino: Università di Torino

Scalvini, F. (2006). La cooperazione sociale di inserimento lavorativo. *Impresa sociale*, 75(1), 21-29.

Sirilli, G. (2008). Innovazione tecnologica. *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*, *5*, 311-322.

Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of public and cooperative economics*, 76(2), 195-231.

Taylor, I. (2003) 'Limits of market society: European perspectives', in Steinert H. and Pilgram A., eds, *Welfare Policy from Below*. Ashgate, Aldershot.

Vidal, I. (2001). Spain: social enterprises as a response to employment policy failure I. VI DAL: Social enterprises as a response to employment policy failure. In *The emergence of social enterprise* (pp. 215-231). Routledge.

Westerman, G., Calméjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.

Wintjes, R. (2017). Interplay between technological an social innovation.

Yeo, R., & Moore, K. (2003). Including disabled people in poverty reduction work:"Nothing about us, without us". *World development*, *31*(3), 571-590.

Yoo, Y., Henfridsson, O., and Lyytinen, K. 2010. "Research Commentary—the New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research," *Information Systems Research* (21:4), pp. 724-735

https://www.bwiseproject.eu/it