

**UNIVERSITA' DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITE' DE LA VALLEE' D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE  
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E POLITICHE DEL TERRITORIO E  
DELL'IMPRESA**

**CURRICULUM MERCATO E IMPRESA**

**ANNO ACCADEMICO 2022/2023**

**TESI DI LAUREA**

**IL NUOVO CONCETTO DI CULTURA AZIENDALE NELL'OTTICA DELLA  
RIVOLUZIONE POSTPANDEMICA DELLO SMARTWORKING**

**DOCENTE RELATORE: Professor Marco Alderighi**

**STUDENTE: 21 G01 290 Angela Correntino**

# INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo 1 – Lo Smartworking	
1.1 Definizione terminologica e normativa.....	7
1.2 Contesto storico e analisi delle differenze tra Smartworking e telelavoro.....	10
1.3 I presupposti per uno Smartworking intelligente ed efficace.....	12
1.4 Lo smartworking: due facce della stessa medaglia, risolto o minaccia.....	15
Capitolo 2 – La cultura aziendale	
2.1 Introduzione e definizione.....	19
2.2 La letteratura economica e le tipologie di cultura aziendale.....	23
2.3 Cultura e performance.....	27
Capitolo 3 – L’indagine	
3.1 Le premesse e il contesto dell’indagine.....	30
3.2 Il questionario.....	35
Conclusione.....	45
Bibliografia.....	49

## Introduzione

L'emergenza pandemica ha messo a dura prova la quotidianità alla quale eravamo abituati precedentemente, sia a livello privato sia a livello di economia mondiale, in particolar modo per quanto riguarda il mondo del lavoro. I governi di tutto il pianeta hanno dovuto confrontarsi con un profondo cambiamento dell'economia che ha dato il via ad una sostanziale modificazione della nostra concezione tradizionale di lavoro che era già in trasformazione<sup>1</sup> in maniera latente. L'intensità, la velocità e la facilità di movimento delle persone che fino ad allora aveva rappresentato un punto cruciale del processo di globalizzazione delle economie, sono state messe in discussione e si è dovuto trovare un ribilanciamento a causa delle misure protettive adottate dai vari paesi. Stiamo assistendo, di conseguenza, ad una fase di riorganizzazione del sistema economico mondiale in cui l'innovazione più significativa nel mondo del lavoro ha preso forma nel fenomeno dello *smart working* o lavoro agile, come definito dalla legislazione italiana. Il prefisso storico *smart* è diventato di uso comune e infatti si trova ovunque. Questa trasformazione evidenzia il passaggio da parte del semplice utente a parte attiva in una dimensione in cui si è più connessi, aggiornati e globali. In quest'atmosfera di incertezza in cui le connessioni fisiche si sgretolano in favore di quelle virtuali, le imprese stanno iniziando ad abbracciare sempre di più l'entità di questo cambiamento, cogliendo l'esigenza che l'avanzata digitale non investa semplicemente le imprese alla ricerca della redditività e competitività nel mercato ma anche i lavoratori e soprattutto le fondamenta dell'azienda ovvero la cultura aziendale. La chiave del successo in ambito economico per le aziende è sapersi adattare al cambiamento rimanendo comunque fedeli agli obiettivi e ai valori fondanti. Tutte le aziende hanno una cultura aziendale implicita o esplicita ed è per questa ragione che è fondamentale conoscerne gli elementi principali in modo da saperli gestire e trasmetterli in un clima aziendale coerente soprattutto da remoto. È impossibile pensare di concentrare gli sforzi digitali solo in prospettiva della domanda quando il lavoro e la vita quotidiana si intrecciano in una sinergia in cui viene riscritto il volto dell'economia intera. In quest'ottica lo *smartworking* rappresenta l'opportunità di rifondare l'organizzazione delle aziende, offrendo occasioni per armonizzare i bisogni di autonomia, elasticità e inclusione dei lavoratori con la necessità di efficienza, produttività e sostenibilità dei datori di lavoro. Una conseguenza che si può facilmente evincere dalle ultime statistiche dell'ISTAT, secondo cui il 90% delle grandi imprese, il 73% di quelle di medie dimensioni, il 37,2% di quelle piccole e il 18,3% delle microimprese hanno introdotto o implementato l'uso dello *smart*

---

<sup>1</sup> GAGLIARDI P., (1995), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino., si evince dal trattato che il contesto economico e socioculturale nel quale si sviluppa questo cambiamento di prospettiva vede nelle crisi dei sistemi produttivi occidentali, nei processi di internazionalizzazione e nel mutamento tecnologico alcune delle condizioni facilitanti.

*working* nell'ultimo periodo<sup>2</sup>. A conferma il rapporto ISTAT del 2022 sulla situazione e prospettive del nostro paese ha indicato come i settori coinvolti maggiormente siano stati i servizi di comunicazione ed informazione, le attività professionali, scientifiche e tecniche ed infine l'istruzione, ovvero settori dove l'elemento tangibile viene a mancare come vedremo successivamente.

La performance di un'azienda risente molto della modalità di lavoro e specialmente del modo in cui viene definita, che rappresenta il presupposto base per poter governare al meglio la sua utilità in termini soprattutto economici. Questa modalità di lavoro, con spazi e tempi non definiti a priori, si distingue totalmente dal classico lavoro d'ufficio, liberando il dipendente da ogni vincolo fisico. Un'esperienza che ho potuto iniziare a sperimentare in prima persona a causa della pandemia e che mi ha permesso di evidenziare e di cogliere diversi aspetti dell'impatto dell'uso dello *smart working* sulle persone, sulle imprese e sui territori. In particolare, ho avuto la possibilità di intraprendere un percorso lavorativo presso l'azienda Core Informatica S.r.l, un *team contact center* specializzato nella realizzazione di applicativi e siti web per l'assistenza tecnica e la gestione delle manutenzioni prevalentemente in *smart working*.

Questo elaborato è organizzato nel seguente modo: la prima parte contiene un'introduzione sul concetto di *smart working* volto a fornire un inquadramento di riferimento: definizione terminologica e normativa, illustrazione dei tratti distintivi dello *smart working* rispetto al telelavoro dal momento che erroneamente vengono considerati sinonimi. Attraverso un'analisi storica di questa modalità di lavoro, presenterò i benefici e le componenti di svantaggio legati alla sua modalità d'utilizzo. Alla fine del primo capitolo vengono posti spunti di riflessione sulle criticità dovute dalla difficoltà a usufruire correttamente delle potenzialità di quest'innovazione e sulle occasioni di crescita rappresentate da questo fenomeno. Nel secondo capitolo, invece, viene analizzato un altro concetto cardine di questo elaborato, la cultura aziendale, elemento caratterizzante di un'azienda che in quest'ultimi anni si è affermato in maniera costante e autoritaria per le aziende. Nel paragrafo successivo si descriveranno le varie tipologie di cultura aziendale. Nella sezione successiva si riportano alcune teorie economiche che offriranno una visuale completa sull'impresa, ponendo, infine, l'attenzione al punto focale dell'elaborato, ovvero qual è il principio che governa la relazione tra la cultura aziendale e lo *smartworking*, cosa assume il ruolo di causa e cosa quello di effetto? Il terzo capitolo presenta nel dettaglio l'indagine svolta all'interno del contesto dell'azienda Core informatica in cui la scrivente svolge ancora tutt'oggi il suo percorso lavorativo, in cui si è occupata, lavorando in *smart working*, del funzionamento del sistema della telegestione a livello mondiale e delle procedure utilizzate in termini

---

<sup>2</sup> Domenico De Masi (2021), DE MASI D., (2020) Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente, Marsilio Nodi editori, Venezia. Si descrive lo scenario attuale come solo l'inizio di un processo che vedrà rivoluzionato non solo il tempo e il luogo del lavoro, ma il suo significato, il suo contenuto e il suo ruolo. «All'inizio del 2020 pare che solo 570 mila italiani lavorassero in smart working. Ai primi di marzo, con l'isolamento imposto dal Covid-19, sono improvvisamente diventati 8 milioni».

tecnologici per fornire assistenza alle aziende ovvero l'IT monitoring, il monitoraggio informatico. Dal periodo post-Covid, moltissime aziende e organizzazioni hanno cercato di fornire questionari per riuscire a comprendere, a catturare questo fenomeno nella sua complessità, nel solco di questo tentativo anche la scrivente tramite un questionario ha cercato di delineare i punti salienti del rapporto tra cultura aziendale e *smart working*. Nella sezione finale, in conclusione, vengono esaminate le conclusioni a cui sono giunta dopo l'indagine.

Molti datori di lavoro reticenti si pongono la domanda: “Sarebbe possibile evitarlo?”. La risposta negativa è dovuta alla percezione sia culturale sia psicologica che i lavoratori possiedono nei riguardi di questo tema, lo *smart working* è entrato inevitabilmente a far parte della realtà concreta del mondo del lavoro. Sembrerebbe di non aver più scelta. Le aziende dovrebbero iniziare a pensare al di fuori dell'immaginario collettivo in cui quando si parla di *smart working* si pensa ad uno sminuire il lavoro fisico, ma piuttosto di trovare un equilibrio anche proponendo ibridazioni intermedie. Il fenomeno del lavoro agile si sta diffondendo sempre più tra le aziende italiane, trasformando i ritmi lavorativi della popolazione e comportando una rapida ricollocazione della forza-lavoro tra le mura domestiche. La situazione è senza dubbio imperante, lavorare in *smart* non è più soltanto una questione di comodità o di capriccio, ma diventa una vera e propria necessità soprattutto per quelle fasce di popolazione o categorie sociali che si trovano in difficoltà sia negli spostamenti sia nella gestione di più aspetti quotidiani come nel caso delle madri lavoratrici. Nella mia esperienza di madre avere la possibilità di accudire mio figlio nel momento del bisogno senza essere obbligata a scegliere tra mio figlio e il lavoro, ciononostante avere l'occasione di svolgere le mansioni senza impedimenti è un'occasione rara. Rara come dimostrano i dati ISTAT del 08 marzo 2023 secondo cui una madre su cinque abbandona il proprio posto di lavoro in seguito al primo parto. Essere madri è un peso nel campo lavorativo, peso che si riflette nel tasso di occupazione tra le donne di età tra i 25/49 anni con un figlio di età minore ai sei anni che si attesta al 53,9%. La motivazione principale è da ritrovare senz'altro nella conciliazione tra il carico lavorativo e quello familiare. A conferma un altro dato che vale la pena citare è il fatto che soltanto il 6,6% delle donne trova lavoro dopo la maternità. Oggi giorno si sente spesso l'espressione “fuga di cervelli” per dar voce al fenomeno gravissimo della dispersione di capitale umano che affligge il nostro paese. Aggiungerei che non è da considerarsi meno grave la quasi inesistente protezione e sostegno dell'occupazione femminile, a cui si va a sommare la tragica situazione del tasso di natalità italiana. Diversi studi, in particolare lo studio dell'Istituto Nazionale per le Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) con il supporto del Ministero per le pari Opportunità e la Famiglia<sup>3</sup> hanno evidenziato che lo *smart working* è sì un'opportunità importante ma vi è un forte rischio di intensificare il divario di genere in ambito lavorativo se non si attuano degli accorgimenti che riescano a valorizzare le donne in quanto tali. La soluzione ottimale sarebbe una forma ibrida in cui l'abbattimento delle

---

<sup>3</sup> Statistiche riportate dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali

disparità attraverso lo *smart working* diventi lo strumento per conciliare lavoro e famiglia. Molto spesso, però, lo *smart working* ha significato anche doppio carico di lavoro dovuto sia al sistema patriarcale che ancora imperversa nella nostra società dal momento che le donne devono prendersi cura della famiglia e lavorare al tempo stesso, ma anche dovuto alle scelte politiche. Come si evince dalla trasformazione dello scopo attribuito allo *smart working* all'inizio della pandemia. All'inizio, nella fase 1<sup>4</sup>, lo *smart working* viene definito dal governo come la soluzione migliore consigliata, nella fase 2 invece viene "imposto come strumento di conciliazione e diritto per i genitori". Le somme che si traggono vanno in due direzioni opposte: lo *smart working* è considerato come strumento di conciliazione e la conciliazione è una missione da compiere mentre si lavora. La pretesa che riassume perfettamente questo fenomeno del doppio carico di lavoro. Ovviamente si tratta solamente di uno dei tanti frammenti di problematiche sociali che riguardano lo *smart working*, le problematiche non si fermano alle donne, a cui ho dato maggior risalto da donna, ma esistono altre categorie sociali che necessitano di un aiuto nelle politiche sociali per il lavoro, quali le persone affette da disabilità, coloro che assistono gli anziani e i disabili o le persone in malattia temporanea, le persone fragili, lavoratori con figli minori fino ai 14 anni o lavoratori esposti a rischio Covid.

Il fulcro della tesi è proprio questo: lo *smart working* da solo non basta a combattere l'immenso ostacolo di difficoltà e disparità del mondo del lavoro ed è qui che deve correre in soccorso un parallelo cambio nel pensiero delle persone, di chi assume e di chi viene assunto. Lo *smart working* è una realtà, esiste ma va considerato per ciò che realmente significa non soltanto quando si deve dare una parvenza di stare al passo con i tempi. Oserei dire che l'intero concetto di lavoro italiano dovrebbe svecchiarsi, restituendo dignità al lavoro e ai lavoratori stessi. L'avvento progressivo dello *smart working* non costituisce un fenomeno isolato a sé anzi simboleggia il progressivo raggiungimento del quarto *unbundling* nel ciclo della globalizzazione, ovvero il distacco definitivo tra lavoro e lavoratore, elemento che funge da anello successivo di sviluppo del processo di globalizzazione. Questa rappresenta una nuova frontiera che il sistema economico mondiale dovrà attraversare a pieno nei prossimi anni per poter avanzare dalla situazione di stallo che il processo di globalizzazione ha dovuto affrontare negli ultimi quindici anni. Captare i segnali del cambiamento in questa fase delicata per qualsiasi impresa, dipendente o consumatore permette di assumere una posizione informata e di vantaggio nei confronti di un fenomeno di difficile comprensione come la globalizzazione. Sulla base di queste premesse, iniziamo procedendo per gradi per affrontare questo fenomeno imperversante nella società odierna su cui non si può più sorvolare.

---

<sup>4</sup> GANGAI A., CRESPI F., CORSO M., (2021), Lo Smart Working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori, ricerca e report 2020 dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano. Secondo il report, viene analizzato il punto di vista di organizzazioni pubbliche e private in merito al lavoro da remoto durante la fase 1 dell'emergenza COVID-19.

# CAPITOLO 1

## 1.1 Definizione normativa e terminologica di smartworking

Lo *smart working* viene definito come “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro, conciliando i tempi di vita e lavoro senza danneggiare la produttività del lavoratore” come definito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In parole semplici, lo *smart working* è la possibilità di lavorare da casa, da qualsiasi luogo di lavoro esterno all'ambiente aziendale, i cui principali scopi sono: aumentare la produttività e la competitività<sup>5</sup> grazie alla liberazione da vincoli sia di natura spaziale, temporale ma soprattutto organizzativa e migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Il lavoro agile o smart working non è una tipologia di rapporto di lavoro specifica, ma semplicemente una modalità di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato che a sua volta può rientrare nei canoni di diverse tipologie contrattuali. La definizione di *smart working*, contenuta nella legge del 22 maggio n. 81/2017, mette l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come, ad esempio, pc portatili, tablet e smartphone). È da notare che tutto dipende dall'accordo che viene siglato tra lavoratore e datore di lavoro e che può prevedere anche forme ibride di rapporto di lavoro<sup>6</sup>.

È, quindi, prevista la medesima tutela in caso di infortuni o malattie professionali rispetto ai lavoratori in presenza, come si deduce dalle modalità illustrate nella circolare n. 48/2017 dell'INAIL. La seguente normativa definisce i diritti del lavoratore, il controllo del datore di lavoro, gli strumenti e le modalità e sono introdotte anche misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Già a livello di contrattazione collettiva<sup>7</sup>, oggi giorno, il forte ruolo delle parti sociali ha permesso un impatto positivo di protezione dei lavoratori che operano da remoto, cogliendo le esigenze di un intero settore avendo un potere contrattuale maggiore rispetto al singolo lavoratore. Soltanto al giorno d'oggi, si inizia a legittimare questa forma di lavoro come tale anche a livello sindacale e concettuale. Infatti, il lavoratore gode di una serie di vantaggi a livello di contratto che in passato erano difficilmente ottenibili. Ai lavoratori è garantito il medesimo trattamento economico dei pari

---

<sup>5</sup> DEL CONTE M., Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza, in M. Martone (a cura di), Il lavoro da remoto. a capacità del lavoro agile di realizzare le finalità cui è preordinato –l'incremento della competitività e l'agevolazione dei tempi di vita e lavoro, ex art. 18, l. n. 81/2017 –dipende in gran parte dal modello organizzativo.

<sup>6</sup> VERZARO M., (2019), Fattispecie della prestazione agile e limite dell'autonomia individuale in Rivista italiana del lavoro.

<sup>7</sup> VALLEBONA A., (2018) Breviario di diritto del lavoro, G. Giappichelli, Torino.

in presenza, con la stessa retribuzione di ore e giorni svolti in sede, che sono considerati per la maturazione di giorni di ferie. Come si è detto prima, ci sono alcune categorie di lavoratori che hanno la priorità per quanto riguarda il lavoro agile, quali genitori con figli minori di 12 anni, genitori di figli con grave disabilità, caregivers e disabili, come espresso dal decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105.

Al pari dei diritti, anche i doveri: le condotte erranee sono esposte a una serie di sanzioni che possono partire da un semplice richiamo verbale fino al licenziamento disciplinare. Siccome la modalità agile rientra nel lavoro flessibile, è soggetta anche alla tutela da parte delle leggi 122/2022 e 73/2022, che sostengono l'introduzione dello *smart working*, a patto che vi sia: il benessere del lavoratore, la definizione dei giorni di riposo, la garanzia del diritto alla disconnessione, abbia gli stessi diritti economici e sociali dei suoi pari in azienda e abbia la strumentazione adatta a svolgere l'impiego<sup>8</sup>.

Le tipologie di contratto che riguardano il lavoro agile si riassumono in base al diverso gradiente di flessibilità:

- Lavoro agile autonomo con maggiore libertà in modo da pianificare liberamente il mio lavoro;
- Lavoro agile parasubordinato, in cui vi è una coordinazione da parte del vertice;
- Lavoro agile subordinato con la minore flessibilità rispetto ai precedenti.

Dal punto di vista meramente terminologico, la traduzione italiana letterale della locuzione inglese *smart working* è "lavoro intelligente". L'utilizzo dell'aggettivo *smart* ovvero brillante, intelligente non è per nulla casuale e richiama il concetto di intelligenza orientata alle abilità logico-razionali, alle competenze, all'ingegnosità. In lingua inglese, questa modalità di lavoro nell'interpretazione italiana viene, però, definita con "*working from home*", "*remote working*" o "*telecommuting*". Si tratta di un pseudoanglicismo, errore frequente che si riscontra nel gergo comune nella dimensione multimediale e che difficilmente sarà abbandonato, anche se l'uso del termine italiano "lavoro agile" da parte delle istituzioni è un tentativo di contrastare questa tendenza.

Come menzionato sopra la discrepanza<sup>9</sup> non si riscontra semplicemente a livello di traduzione linguistica ma proprio concettuale, in italiano quando si parla di *smart working*, erroneamente, si fa riferimento al lavoro da casa. Attenzione però ad usare con cautela il termine telelavoro, perché come vedremo a breve, per il legislatore italiano ha un significato

---

<sup>8</sup> ROCCI G., (2018), Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del "lavoro agile", in *Le nuove leggi civili commentate*.

<sup>9</sup> A. SCAPOLAN, L. MIZZAU, F. MONTANARI, *Smart working e relazione di lavoro*, definiscono questa discrepanza come un'interpretazione di confine.



diverso. Anche se possiamo affermare che nell'accezione italiana di *smartworking*, la sfumatura tra telelavoro e *smartworking* è labile. Quindi esiste una vera e propria differenza culturale nel percepire lo *smartworking*, dietro alla parola *smartworking* si nasconde un mondo nella concezione inglese. Lavorare da casa non è *smartworking*. In lingua inglese assume un significato completamente diverso, è proprio una modalità di lavoro “flessibile con processi migliorati che fa ricorso a tecnologie e strumenti che rendono il lavoro funzionale perché agiscono in modo intelligente”. La discrepanza, a sua volta, si riversa nella mancata coerenza tra ciò che viene comunicato nei testi di legge, in cui il legislatore usa esclusivamente la terminologia italiana di lavoro agile e la comunicazione pubblica che produce una confusione concettuale evidente per il lettore, ad esempio dalla presenza dell'affermazione sul sito del ministero dell'interno in cui si dice “La definizione di *smartworking*. Contenuta nella Legge n. 8/2017...” quando nella legge il termine usato è lavoro agile. Bisogna fare una piccola premessa: lavoro agile e *smartworking*, anche se molto frequentemente vengono usati come sinonimi, di fatto non lo sono. La piccola differenza tra i termini riguarda il modo in cui si considera questo fenomeno, vale a dire che il lavoro agile fa riferimento alle forme di lavoro che prevedono “la maggiore agilità” nei processi di lavoro, di conseguenza un aspetto spiccatamente tecnico-proattivo; invece, lo *smartworking* si riferisce alla modalità nella quale vengono sfruttate le proprie capacità, competenze ed abilità nell'organizzare il proprio lavoro quindi ad un aspetto più pratico-creativo dato che lo *smartworking* veicola una dimensione ulteriore in quanto integra quanto detto finora perché prevede un'integrazione tra cultura e tecnologie<sup>10</sup>.

Il conflitto è da ravvedersi nell'interpretazione stessa del concetto di *smartworking*. In Italia, lo *smartworking* non è gestire il lavoro come si preferisce, organizzare la giornata lavorativa in modo libero abbandonando la misurazione dell'attività lavorativa secondo il criterio temporale; quindi, svolgere le proprie mansioni in piena autonomia, ad esempio in tre ore anziché cinque; al contrario, si “maschera” da telelavoro, si svolgono le stesse identiche ore come sul posto di lavoro e nelle medesime modalità d'ufficio. Di fatto l'autonomia organizzativa è nulla e il significato di *smartworking* è travisato.

---

<sup>10</sup> GABASSI P. G., (2006) Psicologia del lavoro nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano.

## 1.2 Contesto storico e analisi delle differenze tra *smartworking* e telelavoro

Dal punto di vista giuridico il lavoro a distanza ha assistito ad un'evoluzione considerevole a partire dagli inizi del XX secolo. Una delle prime forme in cui si imbatte dai dati storici è il lavoro a domicilio che permetteva un risparmio di costi sia di manodopera sia di mantenimento dei locali aziendali, come nel caso delle donne che lavoravano a casa su commessa del proprietario. Inoltre, uno dei primissimi esempi di lavori da remoto che possiamo citare è la missione di J. Nilles che lavorava a distanza per la Nasa e US Air force nella progettazione di veicoli spaziali. Al giorno d'oggi si parla di telelavoro e, soprattutto, di lavoro agile. Entrambi rispecchiano nuove modalità di lavoro a distanza che nascono e si sviluppano grazie all'introduzione di moderne tecnologie informatiche e digitali. Il telelavoro è una tipologia di lavoro svolto al domicilio attraverso l'uso di un supporto informatico che è collegato a sua volta ad una memoria centrale di base. Questo sistema è stato prevalentemente adottato per decentrare lavori di archiviazione dati e d'ufficio, in cui il potere di controllo risiede sempre dalla parte del datore di lavoro. Quindi non si tratta di una tipologia contrattuale con caratteristiche proprie ma soltanto una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro. Principalmente consiste nella stipula di un accordo fra le parti per il quale il lavoro viene svolto al di fuori del locale principale aziendale e con l'ausilio di strumenti definiti a priori ed è proprio questa caratteristica che ha portato questo modello ad essere il privilegiato nella formazione del personale dirigenziale e per la pubblica amministrazione. La distinzione tra le tipologie si basa relativamente sulla diversa normativa. In molti paesi, i dipendenti tra i quali i genitori di figli minori di 14 anni hanno il "diritto" di richiedere un lavoro flessibile: paesi come la Norvegia, Svezia o Finlandia, Australia e nella maggioranza dei paesi europei è garantito tranne l'Italia a condizioni speciali. L'Italia ha un indice di bassa flessibilità con un ranking tra i più bassi d'Europa, purtroppo, anche se l'interesse per questa forma di lavoro ha iniziato a nascere un decennio prima della legge 81. La pratica del telelavoro era molto rara e per pochi gruppi soltanto dagli anni '80 si iniziano a vedere i principi di questo fenomeno.

Il concetto di *smart working* ha vita recente nella legislazione italiana. Infatti, la sua prima apparizione ufficiale è stata in seguito al famosissimo Decreto "Coronavirus" (DPCM dell'8 marzo 2020), in cui il Governo ha iniziato a guardare al lavoro da remoto come alla soluzione per ridurre il contagio e sostenere la produzione dell'intero paese. Lo *smart working* è soggetto della legge 81/2017, come già espresso in precedenza, contrariamente il telelavoro ha visto una prima regolamentazione generale nell'Accordo quadro Europeo del 16 luglio 2002, poi tradotto in Italia con l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004 a cui successivamente sono state aggiunte delle rettifiche nel caso delle pubbliche amministrazioni. L'accordo stabilisce, ai sensi dell'art. 1, comma 1, che "il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui

l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”.

Sostanzialmente lo *smart working* consente al lavoratore di poter lavorare sia all'interno della società sia all'esterno senza postazione fissa anche se all'interno dell'accordo stipulato potrebbero essere vietati determinati luoghi, differentemente il telelavoro permette al dipendente di lavorare da una postazione fissa e prestabilita coincidente nella maggioranza dei casi con la propria abitazione, sempre specificato nel contratto. Ulteriormente si potrebbe fare distinzioni all'interno della tipologia del telelavoro quali telelavoro in centri satellite, svolto presso un centro aziendale organizzato, o delocalizzati rispetto alla sede centrale oppure ancora da centri incaricati esterni.

Anche se come già anticipato nei paragrafi precedenti, nell'accezione italiana del telelavoro, il confine fra le due tipologie non è chiaro poiché lo *smart working* fa le veci del telelavoro di cui rappresenta la versione “positiva”<sup>11</sup>. Ai nostri giorni si parla sempre di più di “telelavoro offline” quando ci si riferisce al lavoro da remoto in cui la connessione internet e gli strumenti elettronici collegati alla rete non sono necessari poiché si lavora su commissione con istruzioni già definite, per tutte le attività che possono essere svolte offline. Da quanto si può desumere i confini e le linee tra le varie tipologie tendono ad essere molto sfumate nella realtà italiana se non addirittura infrante.

---

<sup>11</sup>

TORRE T., (2020), Smart Working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza, in Electronic journal of management, sostiene che lo smart working di oggi assomiglia molto di più al vecchio e “cattivo” telelavoro, quel lavoro a distanza svolto in collegamento con la sede aziendale per il tramite di strumenti che annullano la distanza, alleggerito da una regolamentazione piuttosto rigida. Il punto sottolineato è che fare smart working non è lavorare dalla propria abitazione (quando meno non solo questo riconoscono in tanti). È molto altro.

### 1.3 I presupposti per uno *smart working* efficace e intelligente

Nel corso del tempo il modello produttivo si è incentrato progressivamente in misura maggiore sulla soddisfazione del lavoratore, abbandonando la classica filosofia fordista dell'organizzazione meccanica del lavoro a scapito dell'equilibrio con la vita privata. Questo mutamento è stato parallelo alla trasformazione del mondo del lavoro che rispetto al passato non è più costituito solo da fabbriche ma anche da aziende di servizi e lavori intellettuali. Ciò ha fatto sì che si sia verificato un primo distacco dal luogo di lavoro poiché è più fattibile svolgere da remoto questo tipo di servizi immateriali piuttosto che un servizio materiale. Questa tendenza ha avuto origine negli Stati Uniti e si basa sul pensiero che la vita lavorativa debba essere in equilibrio con quella privata, il principio ben noto di *work-life-balance*. Nel campo aziendale è stato dimostrato che una persona che riesce a dedicare la giusta attenzione alla sua vita privata è una persona che sul lavoro riesce a dedicarsi al 100% alle sue mansioni. È da tempo noto, secondo vari studi sulla performance aziendale, che il *commitment* o impegno è un elemento che incide fortemente sul risultato. Se il lavoratore si identifica con il sistema di valori aziendali, il soggetto sarà interessato ad applicarsi e ad essere competitivo. Ma per ottenere questo risultato non è sufficiente il luogo e l'orario di lavoro flessibile. Un lavoro in *smart* deve tener conto di quattro dimensioni tra loro concomitanti: le tecnologie, le competenze, gli spazi e soprattutto la cultura. Innanzitutto, l'impresa deve valutare la sua reale capacità di dotazione tecnologica, in modo da non sovrastimare ma soprattutto assegnarli considerando le esigenze e non soltanto l'inquadramento professionale. Per tecnologie s'intendono tutti i mezzi digitali come la rete aziendale e i sistemi informatici, che permettono di rendere lo spazio di lavoro virtuale e di conseguenza mobile, contribuendo a formare il cosiddetto "workplace"<sup>12</sup>. Questo concetto include le tecnologie che consentono al lavoratore di essere in luoghi diversi contemporaneamente. Un altro elemento da considerare sono le competenze o *skills* afferenti alla sfera digitale, fondamentali allo svolgimento della prestazione. In effetti oggi giorno risultano essere anche competenze necessarie per garantire l'occupabilità dei lavoratori o per meglio dire *employability*, come visto dalle tendenze internazionali del mercato del lavoro. Tuttavia, riprendendo il concetto di *workplace*, non si tratta solo di luoghi o strumenti ma della predisposizione dei lavoratori a lavorare in gruppo, di saper ascoltare, di instaurare un rapporto di fiducia, di collaborazione e comunicazione in modo sicuro. Come riflesso di quest'ambiente lavorativo dinamico anche gli spazi ne risentono fortemente. È di vitale importanza creare la giusta postazione con alcuni accorgimenti che renderebbero più agevole il lavoro quali evitare le fonti di distrazioni, scegliere una luce naturale, la seduta e l'altezza degli strumenti che favoreggerebbero la salute mentale dei dipendenti. Anche se l'elemento più importante nella creazione di questo ambiente è

---

<sup>12</sup> ZAPPALA' S., (2017), Smart working e fattori psico-sociali, in M. NERI (a cura di), Smart working: una prospettiva critica, TAO digital library.

senz'altro la cultura aziendale, lo slancio verso l'innovazione e il cambiamento per stare al passo con i tempi, che si esprime nel bisogno di infondere autonomia e responsabilità nei lavoratori in modo da spingerli verso lo sviluppo personale<sup>13</sup>. Avere lavoratori motivati e soddisfatti è senza dubbio un elemento positivo nella bilancia dei risultati.

In sintesi, le leve dello *smart working* sono definibili con l'espressione "Le tre B" e sono:

- i "*behaviour*" ovvero i comportamenti, che hanno origine nella cultura aziendale, che spingono i lavoratori ad un senso di responsabilità grazie a valori fondanti quali la collaborazione, la flessibilità, la comunicazione e soprattutto la fiducia,
- I "*byte*" ovvero la dotazione tecnologica,
- I "*brick*" ovvero gli spazi fisici. Le caratteristiche generali che uno spazio di *smart working* deve possedere sono: la differenziazione degli spazi, in modo da avere spazi dedicati alla collaborazione, spazi dedicati alla socializzazione, spazi dedicati alla concentrazione o al riposo per aumentare l'efficacia produttiva; la seconda caratteristica è la riconfigurabilità, ovvero dev'essere uno spazio adattabile in tempi brevi e con costi contenuti per i cambiamenti repentini: la terza caratteristica è l'abitabilità ovvero spazi che siano confortevoli e adeguati alle esigenze del personale ed infine l'intelligence vale a dire spazi che siano dotati di tecnologie che coadiuvino l'efficacia. La creazione di luoghi di *Coworking* segue proprio questa necessità, sono luoghi preposti e idonei per svolgere lavoro in smart senza disturbi esterni.

L'Osservatorio dello Smartworking del Politecnico di Milano ha deciso di aggiungere allo schema precedente, come quarta leva la flessibilità su diversi aspetti sia di orario, luogo, strumenti e retribuzione. La leva chiave che ha permesso allo *smart working* di estendersi e di assumere una nuova dimensione disciplinare, concettuale e nazionale è stato l'interesse da parte dello Stato per questa nuova modalità di lavoro. In effetti, il primo incontro è stato proprio nella fase dell'emergenza in cui lo *smart working* ha permesso alle pubbliche amministrazioni e imprese di operare anche in pieno regime di *lockdown*, senza nessun tipo di ricadute economiche ma soprattutto ha salvaguardato sia i principi etici e politici ma anche il rispetto di leggi, la tutela della salute dei lavoratori dato che ha fatto sì che non fossero paralizzati interi settori economici. In quest'atmosfera, lo Stato ha "socializzato" con un approccio lavorativo che era prevalentemente adatto a lavoratori con determinate abilità informatiche, le *hard skills*. Inoltre, lo Stato è stato facilitato dalla natura di quest'approccio poiché non ha dovuto avere a che fare con problematiche quali il blocco dei

---

<sup>13</sup> BARANI A., (2020) L'economia ai tempi del covid-19, Franco Angeli. Individua, all'interno dell'agenda 2030 dell'Onu, tre dimensioni dello sviluppo autenticamente umano, tante quante sono le dimensioni della libertà: ovvero libertà negativa (libertà da), libertà positiva (libertà di) e libertà sostantiva (libertà per)<sup>2</sup>. In questa prospettiva la comunità nazionale e le comunità territoriali sono chiamate, oggi, alla luce dello shock socio-economico provocato dalla pandemia COVID-19, a ridefinire la propria libertà per, ovvero la propria missione etica, sociale ed economica.

licenziamenti o l'introduzione di ammortizzatori sociali. Anche se come visto nei paragrafi precedenti, lo Stato non dovrebbe limitarsi ad una semplice socializzazione con il fenomeno se non ad una sua comprensione più esaustiva.

Gli obiettivi principali dello *smart working* si possono ravvisare dal suo acronimo:

- **Specific** – Chiarezza e definizione
- **Measurable** – Quantificabilità
- **Achievable** – Realtà e sostenibilità
- **Relevant** – Rilevanza
- **Time-bound** – Tempi definiti

Al fine di rendere più *smart* l'occupazione da remoto non è tanto necessario utilizzare strumenti tecnologici al passo con i tempi per svolgere il lavoro da casa ma diviene fondamentale rendere la tecnologia meno invasiva e più sostenibile, favorendo la parità di diritti e retribuzione a tutti e garantendo la flessibilità. Secondo gli ultimi dati pubblicati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, la statistica mostra come 9 aziende su 10 di medie e grandi dimensioni adottano il lavoro agile come modalità di lavoro con un media di 10 giorni circa al mese, per le aziende di piccole dimensioni o PMI è in calo con una media di 5 aziende su 10, a confronto dell'era pre-pandemica, in cui soltanto il 48% delle imprese utilizzava lo *smart working* come metodologia lavorativa. I dati appena citati sono coerenti con la tendenza europea, in cui la forma di lavoro agile è l'opzione ibrida, specialmente nei settori dell'informatica, della sicurezza, del marketing, sviluppo software e HR, risorse umane. Le variabili che influiscono nella propensione all'uso dello *smart working* sono: la presenza di lavoratori con titolo di studio universitario, l'efficienza del monitoraggio dei lavoratori, la buona efficienza della comunicazione interna, l'organizzazione delle attività per obiettivi, l'aver già utilizzato questa modalità di lavoro nel 2019, precedentemente al covid ma non sono da trascurare le variabili legate alle caratteristiche demografiche (numero di componenti familiari, tipologia, età dei figli, residenza, genere, anni di esperienza, tipologia di contratto relativo all'azienda). Sono proprio le differenze a livello di genere le più evidenti, dato che le donne hanno subito le maggiori criticità rispetto alla componente maschile a causa del senso di impotenza percepito nella gestione lavorativa. È meglio prediligere un approccio intermedio flessibile in linea con una filosofia manageriale di connessione emotiva che lasci sempre la possibilità ai lavoratori di scegliere la soluzione migliore per sé stessi in modo da valorizzare ogni singolo individuo nella sua creatività dinamica.

## 1.4 Lo smartworking rappresenta un risvolto o una minaccia?

Sulla base di quanto detto fino ad ora, il lavoro da remoto presenta sicuramente i suoi vantaggi sia per il datore di lavoro, sia per il lavoratore stesso. I benefici del lavoro da remoto rappresentano un numero ben rilevante. I vantaggi non si limitano all'aspetto sociale o psicologico, ma anche economico, culturale e anche dal punto di vista ambientale.

Da un lato può rappresentare un'opportunità per:

- l'agevolazione più ovvia che viene in mente ovvero la possibilità di lavorare in maniera flessibile, per adattare il proprio lavoro agli impegni extra-lavorativi, questo approccio al lavoro attribuisce importanza al benessere mentale e fisico perché l'equilibrio tra vita professionale e tempo libero viene rivalutato e messo in questione.
- spingere la competitività al massimo grazie al risparmio di costi dell'energia per l'impresa e per la pulizia dei locali;
- aumentare l'esclusione del rischio per infortunio;
- migliorare il rendimento del lavoratore poiché egli vede nel suo impiego un'occasione per conciliare tempi di lavoro con vita familiare e rapporto con la comunità sociale<sup>14</sup>;
- la partecipazione e l'integrazione se correttamente implementati;
- incrementare una maggiore libertà ed autonomia dei lavoratori e di conseguenza comporta flessibilità, responsabilizzazione e partecipazione attiva;
- Risparmio di tempo impiegato per giungere nel luogo di lavoro, evitando possibili ritardi causati dalla congestione delle città, azzeramento dei costi di trasporto; Il tempo a disposizione aumenta considerevolmente;
- il mancato utilizzo delle automobili per raggiungere l'azienda ha significato sicuramente un abbattimento di emissioni di CO2 e di rumori inquinanti come dei rifiuti, dei consumi per riscaldamento, luce ed acqua. Credo che ancora molti di noi ricordino bene il cielo così limpido delle grandi città durante il *lockdown* che non si vedeva da mesi se non anni;

---

<sup>14</sup> CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (2021), L'innovazione tecnologica e la riconfigurazione del tempo di lavoro nel lavoro agile, in Smart Working Disciplina e scenari, Giuffrè, Milano.

- permette la riqualificazione degli spazi urbani nel rafforzamento del senso della comunità e la volontà di difesa delle risorse locali. Tutto ciò accade da parte del lavoratore, ma è evidente che i benefici si espandono anche sul datore di lavoro come detto in precedenza.
- Come già detto in precedenza uno dei meriti dello *smart working* è l'eliminazione delle differenze di impiegabilità delle diverse categorie sociali, significa che le persone portatrici di handicap o altre problematiche hanno la possibilità di lavorare in maniera equiparata al resto dei dipendenti. Posso citare il caso già accennato delle donne per cui lo *smart working* rappresenta un'opportunità per abbassare le barriere d'ingresso nel mondo del lavoro e facilitarle anche nel loro ruolo di madri.

Si stanno iniziando a valutare gli effetti che il lavoro in smart può produrre sulle persone che lo stanno sperimentando con strumenti che riescano a cogliere gli effetti concreti di autonomia o isolamento. Questi effetti “pericolosi” riguardano sia la sfera personale che quella sociale, ma anche quella economica legata ad eventuali possibili cali di produttività, mentre la questione appare marginale se l'esperienza si limita a determinati periodi o è ricondotta a forme discontinue tra ufficio e casa.

Gli svantaggi si traducono principalmente nelle:

- ripercussioni sulla salute fisica e stress lavoro-correlato, infatti il lavoro da remoto nasconde importanti problematiche quali gli effetti sulla salute del lavoratore in diversi ambiti. È importante verificare la corretta esecuzione della prestazione, soppesando il carico di responsabilità e pressione psicologica che il lavoratore può sostenere, quindi bilanciare gli obiettivi prefissati, con il tempo a disposizione e gli orari di lavoro. Nella categoria dei rischi stress-lavoro correlati può includere la presenza, nel luogo di lavoro, di familiari, figli, coinquilini o animali che possono disturbare e quindi rallentare il ritmo di svolgimento del lavoro.
- Se il maggior comfort può essere stimolo di una maggiore produttività, d'altro canto può rappresentare una condizione di isolamento e solitudine. A tal proposito lavorare in solitudine senza contatti per ore, giorni o addirittura settimane può intaccare fattori fisici, psicologici e sociali. Il lavoratore si trova in una situazione di “autoisolamento” rispetto alla comunità lavorativa ma anche cittadina. La persona in questione, sentendosi distaccata, non è spinta alla rivendicazione di diritti, come il diritto alla giusta retribuzione (straordinari, applicazione dei minimi dei Ccnl), i diritti contributivi, il diritto ai congedi. Si crea così una divisione nel mondo del lavoro: i lavoratori da remoto e i lavoratori in presenza. In questi anni le associazioni sindacali hanno faticato a tutelare questi lavoratori.



- Inoltre esiste anche un altro effetto a livello psicologico trascurato, conosciuto come la “fatica digitale”<sup>15</sup> per il quale stare di fronte ad una webcam rappresenta un motivo di stress e alienazione maggiore, dal momento che i partecipanti si limitano alla comunicazione verbale con la loro presenza ridotta, fattore che da un lato potrebbe essere positivo per la riduzione del timore di essere osservato o giudicato ma dall’altro lato rischia di perdere il minimo contatto visivo con l’interlocutore rendendo la comunicazione meno efficace, tenendo conto anche di fattori come la perdita o il ritardo di ricezione del segnale.
- L’opportunità di lavorare in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo favorisce una maggiore flessibilità ma espone il lavoratore al “pericolo” di essere sempre connesso e reperibile. È in questo contesto che si è iniziato a parlare di diritto alla disconnessione<sup>16</sup>. Con tale espressione si intende “il diritto di lavoratori e lavoratrici dell’internet all’irreperibilità, cioè a non essere oggetto di richieste e stimoli per via telematica da parte del datore di lavoro fuori dall’orario di lavoro; quindi, significa disconnettersi da qualsiasi dispositivo senza avere ripercussioni o risentimenti nel lato retributivo, disciplinare o contrattuale”.
- Un altro fattore di svantaggio sono i limiti della tecnologia. Al giorno d’oggi le nuove tecnologie e la connessione internet permettono al lavoratore agile di essere sempre disponibile: una radicale evoluzione dei confini della giornata lavorativa. In analogia al concetto Fordista di catena di montaggio che permetteva di ridurre drasticamente i tempi di produzione, anche nello *smart working* vi è una ripetizione delle azioni: si lavora senza confronto fisico e quindi si lavora perennemente in solitudine dove non c’è la possibilità di cambiare il panorama visivo. Di conseguenza, la giornata lavorativa risulta spesso statica e ciò le permette di essere associata ad una “catena di montaggio casalinga”.
- L’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha lanciato l’allarme per quanto riguarda la sindrome da *burnout*, dovuto alla cattiva gestione dello stress sul lavoro. Si caratterizza per sentimenti negativi, cinismo, efficacia scarsa in termini lavorativi e stato di fatica ed esaurimento. È un fenomeno che riguarda il benessere del lavoratore e può influenzare profondamente il turnover. Il *burnout* è nocivo per la produttività, i dipendenti in salute sono più produttivi e hanno un atteggiamento positivo. Tutti gli elementi citati vanno a costituire la cosiddetta immagine aziendale attrattiva nei confronti dei nuovi talenti e un guadagno in termini di reputazione.

---

<sup>15</sup> Zamperini N., (2020), *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma.

<sup>16</sup> RUSSO M., (1° settembre 2020), *Esiste il diritto alla disconnessione? Qualche spunto di riflessione alla ricerca di un equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata*, in *Diritto delle relazioni industriali*. Nell’analisi è emerso come non sia necessaria una previsione di legge ad hoc, in quanto la disconnessione si basa sul principio fondamentale di separazione tra sfera professionale e personale, tutelato a livello costituzionale e comunitario per salvaguardare la salute psico-fisica del lavoratore e lo sviluppo integrale della persona.

Prevenire è sempre la scelta giusta da prendere, dal momento che per le aziende si tratta di sopravvivere in un mercato vorace, lo *smart working* se applicato nel pieno delle sue funzionalità non solo permette di evitare effetti collaterali fastidiosi ma produce tutta una serie di benefici su cui non ci dilungheremo maggiormente.

## CAPITOLO 2

### 2.1 Introduzione e definizione del concetto di cultura aziendale

La prima difficoltà che si incontra quando ci si dedica a questo tema è proprio la definizione. Definire in maniera delineata e univoca la cultura aziendale è molto complesso poiché rientra nell'astrazione, ovvero negli elementi immateriali difficilmente quantificabili e osservabili che un'azienda possiede, che variano da valori, opinioni, regole, principi, conoscenze, caratteristiche, politiche interne, attitudini che sono comuni all'interno di un determinato ambiente aziendale a tutti i livelli. Alcuni biografi come Gagliardi e Monaci definiscono la cultura aziendale come “un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise, che forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire–interpretare–valutare–agire in una dimensione simbolica, secondo cui può essere definita come la struttura di significato nei termini della quale gli esseri umani interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione”. La cultura che s'instaura nell'ambito aziendale fornisce una guida e un supporto in svariate circostanze, quest'aspetto sta assumendo un ruolo sempre più centrale nei cambiamenti del mondo e del mercato. Ancora secondo lo psicologo statunitense Edgar Schein che verrà citato spesso durante questo capitolo dal momento che rappresenta uno dei padri dello studio della cultura aziendale, la cultura è “un modello di assunzioni di base (inventate, scoperte, sviluppate da un gruppo determinato nel momento in cui apprende come far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna) che ha funzionato abbastanza bene da poter essere considerato valido, e perciò tale da essere insegnato ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe”. Come già accennato precedentemente nell'immaginario comune si potrebbe pensare che la cultura aziendale faccia riferimento soltanto alla sfera dell'astratto, quando in realtà negli ultimi anni le aziende hanno iniziato a toccare con mano il delicato discorso del benessere lavorativo e ad abbracciare una visione del lavoro che si focalizzi su minime decisioni prese da ogni livello e da condizioni che offrano la possibilità al personale di realizzarsi piuttosto che ordini impartiti esclusivamente dall'alto, grazie anche al contributo apportato da studi quali antropologia, sociologia e psicologia. La cultura aziendale non dev'essere solo una forma di controllo per via delle regole da seguire ma dev'essere anche non molto rigida, a tratti plastica ovvero permettere di far emergere le varie identità senza uniformare in maniera standard tutti. L'apporto dei nuovi studi su questo argomento ha permesso di far diventare parte integrante della società il concetto di cultura aziendale. Difatti, molte aziende hanno sperimentato il fatto che le dinamiche tradizionali vacillano nel mondo attuale. La visione tradizionale della cultura aziendale rilega questa funzione soltanto al vertice ma oggi giorno tutti partecipano alle dinamiche culturali all'interno dell'azienda anche in maniera inconsapevole. Gli elementi della cultura

provengono da ogni parte dell'azienda o anche dall'esterno e contribuiscono alla sua formazione. Ciò determina il successo dell'azienda dove questi elementi si istituzionalizzano e prende corpo la cultura che grosso modo dovrebbe riflettere la visione iniziale del fondatore. Molto spesso è paragonabile ad un alone che aleggia ed esercita il suo peso soprattutto nei momenti in cui in azienda si cerca di intraprendere nuovi percorsi e strategie che risultano incompatibili con la cultura stessa. Il processo di formazione di una cultura aziendale parte con la nascita del gruppo che si forma all'interno dell'azienda, che condivide uno scopo che rispecchia anche gli interessi personali nei primi tempi ma soprattutto si trova ad affrontare problemi di inclusione e sopravvivenza all'interno del gruppo. All'inizio il gruppo non è coeso, ma è semplicemente un insieme di unità singole, ciascuno incentrato sulla sicurezza e gratificazione per sé attraversando problemi personali di identità, intimità, autorità e inclusione. Soltanto dopo, lentamente si stabilisce il linguaggio comune e si crea un'esperienza condivisa. Ovviamente, il processo di costruzione di norme aziendali "implicite" che sto descrivendo non è cosciente a meno che non lo si evidenzi. Nella nuova visione del lavoro, profondamente intrinseca con la concezione della cultura che si respira all'interno dell'azienda, i membri assumono un ruolo attivo, dove ognuno deve contribuire ai risultati aziendali. Si inizia a parlare di responsabilità in un contesto più realistico in cui viene divisa equamente tra l'insieme di attività e risultati e non solo unica prerogativa del leader. Il vertice mantiene sempre la sua funzione di guida ma i membri devono iniziare a considerarsi responsabili dei propri risultati, in misura di quanto questa relazione sia più o meno stretta verrà definita l'autorità.

Gli ambiti che riguardano la cultura aziendale sono: la gestione delle risorse umane, l'orientamento all'innovazione, lo stile comunicativo, l'attenzione e le politiche concrete per la sostenibilità e l'organizzazione dell'ambiente di lavoro e degli spazi, per l'appunto anche la modalità di lavoro da remoto. Una cultura aziendale caratterizzata dalla flessibilità avrà maggior tendenza a consentire ai dipendenti autonomia nei tempi e nei compiti. Letteralmente si traduce in un incentivo al lavoro da remoto, sempre fornendo la tecnologia necessaria, garantendo un orario di lavoro flessibile. Ed è qui che ritorna in modo prepotente ai giorni nostri il concetto di work-life balance a cui un dipendente dà un peso sempre maggiore e un valore unico. La trasformazione digitale e innovativa, causata dall'introduzione delle nuove tecnologie, è innegabile. Esistono sistemi e strumenti come il Cloud aziendale, software e gestionali come nel mio caso Iris, che permettono ai lavoratori di lavorare da remoto avendo a disposizione di tutto il materiale necessario. Al fine di creare una cultura aziendale e instaurare una relazione solida le parole chiave sono dialogo e trasparenza, sarà anche necessaria una comunicazione che sia altrettanto trasparente verso l'esterno sia sul livello social, sul web sia su ogni spazio fisico all'interno dell'azienda. Tutto deve infondere un senso di coesione. Al giorno d'oggi le imprese si sono rese conto di quanto i propri collaboratori siano i veri ambasciatori di comunicazione. Rientrano all'interno degli elementi caratterizzanti la comunicazione al mercato: l'impegno sociale, la gestione delle risorse umane, l'organizzazione degli spazi, le innovazioni e lo stile

comunicativo. Alcuni elementi principali sono la mission e la vision, rispettivamente le attività che permettono di raggiungere i risultati, lo scopo ultimo e gli obiettivi da raggiungere nel lungo periodo, il vertice dovrà mettere in atto tutta una serie di azioni necessarie per rendere la cultura concreta e non soltanto un alone astratto.

Le determinanti della cultura aziendale non si fermano qui<sup>17</sup>, non possiamo ignorare il peso dello stile di *leadership* che è proprio il cuore di propulsione della cultura aziendale. L'operato del manager/leader deve basarsi sul senso di comunità, piuttosto che sulla relazione gerarchica, sul rendere responsabili attraverso deleghe i collaboratori, sulla flessibilità e sulla virtualità. Il leader è l'anima di creazione culturale perché gli stili di *leadership* corrispondono a determinate tipologie di cultura aziendale, rispettivamente leadership autoritaria, orientata ai risultati e obiettivi e alle persone. A livello psicologico sono ravvisabili nei diversi modelli di influenza quali: Emulazione (fascino, carisma), Manipolazione (strumentalizzazione), Autorità (adeguamento allo status quo) e Persuasione (Leva su relazione sociale con approccio affettivo) che riflettono essenzialmente le figure di leader.

Per tornare al discorso dell'ambiente di lavoro positivo, l'ambiente deve riflettere i valori dell'impresa, in una situazione ideale dove fiducia, collaborazione, trasparenza, coesione devono essere presenti in ogni aspetto della gestione, anche ad esempio nella condivisione delle informazioni, anche nella comunicazione, nei riti aziendali. Come già ampiamente trattato, il benessere del dipendente è al centro del mondo del lavoro odierno, creare un luogo che lo metta a proprio agio e lo faccia sentire realizzato è una prerogativa che non ci si può più risparmiare. Non ci troviamo di fronte ad un egoismo da parte del dipendente ma si tratta di comprendere che creare un'identità forte tra singoli e gli obiettivi aziendali è un fattore di vantaggio competitivo non trascurabile. L'equazione è la seguente: più il dipendente si sentirà parte della *mission* e *vision* aziendale e maggiore sarà il coinvolgimento alla cultura aziendale e sicuramente di una maggior efficienza e produttività. Una delle ultime tendenze, di cui possiamo parlare, è quella dell'attenzione per la sostenibilità sociale comunicata da valori chiari per cui fare azioni di coinvolgimento del personale sortirebbe il doppio effetto di aumentare l'attaccamento all'azienda e d'altra parte di riscuotere una certa stima sociale presso i clienti. Tutti gli elementi sopracitati non funzionano per esclusione, anzi si integrano perfettamente e coesistono. Ogni azienda trova il proprio *mix* perfetto in base alla sua storia e al suo archetipo. Non esistono modelli di cultura migliori di altri ma si può certamente affermare che un modello costruito insieme ai propri collaboratori ha un incentivo nettamente superiore rispetto ad un modello costruito a tavolino.

---

<sup>17</sup> SCHMIEDEL, T., VOM BROCKE, J., & RECKER, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*. "The concept of culture is mainly defined through invisible values, that manifest themselves in visible actions and structures, such as ceremonies, manners, technology, products, organization charts in all definitions".

Un'altra problematica che si può incontrare è quella della trasmissione della cultura, ovvero come infondere i propri valori e la spinta verso il coinvolgimento. Comunicare la propria cultura aziendale non significa consegnare ai dipendenti una serie di documenti o qualche e-mail con informazioni blande ma vi è necessità di una vera e propria strategia. Si può riassumere la relazione tra cultura e strategia, così: in presenza di forti cambiamenti nella società e nell'economia, la cultura è una determinante fondamentale se radicata, di conseguenza eventuali cambi non intaccheranno il funzionamento generale. Questi elementi che normalmente pensiamo come delle cose di poco conto possono rappresentare una distinzione netta sul mercato, grazie al *target* di acquirenti che danno valore al concetto di cultura. Quest'enfasi sulla cultura aziendale va comunicata proprio come vantaggio. Al contrario alcune volte le aziende decidono di adottare una vera e propria chiusura ai cambiamenti, continuando a seguire principi che non sono al passo con i tempi. Questa è una situazione che, se non modificata tempestivamente, può creare grossi squilibri. Quando si parla di mutevolezza, di avere flessibilità per sapersi adattare ci si riferisce agli elementi mutevoli quali mentalità e comportamento dei manager e lavoratori, ma a rimanere immutati devono essere i valori fondanti. Innanzitutto, diffondere la cultura attraverso il *recruiting*, di modo che le personalità di talento possano interessarsi e sposare la visione, è la strategia per eccellenza ma è altrettanto utile una campagna di comunicazione interna efficace e trasparente. La fiducia è il tassello base per comunicare la cultura, creando occasioni di incontro, eventi aziendali. Non ci resta che constatare che il clima aziendale è fortemente influenzato dalla cultura. In tutte le aziende si decanta un clima positivo, collaborativo e dinamico, ma in quante effettivamente la situazione è così?

Al giorno d'oggi non esiste nemmeno un'unica cultura aziendale, sarebbe meglio specificare che esiste una cultura egemone da cui derivano le altre micro-culture proprie ai vari comparti. L'azienda va intesa come un sistema complesso costituito da diverse aree funzionali con obiettivi propri, all'interno delle quali lavorano persone che rappresentano un insieme omogeneo nel loro gruppo ma sono discordanti rispetto alle altre funzioni aziendali. Alcune volte possono entrare in conflitto, possono giocare il ruolo di rafforzative quando intensificano la partecipazione, ortogonali quando accettano i valori principali non intacca l'adesione ad altri oppure controculture quando sono alternative. Queste culture anche se diversificate rientrano sempre in un continuo interscambio ed equilibrio che costituisce il virescente universo aziendale.

## 2.2 La letteratura economica e le tipologie di cultura aziendale

Riguardo a questo concetto esistono diverse teorie, storicamente nella letteratura se ne identificano quattro. Uno dei primi studiosi che hanno affrontato i principi della cultura aziendale fu Edgar Schein, professore del MIT e professore di Management presso la Sloan School of Management del Massachusetts nel 1979, che evidenziò il ruolo della cultura e i suoi fattori determinanti all'interno dell'ambiente aziendale<sup>18</sup>, tra i quali le condizioni storiche, politiche e sociali al momento della nascita dell'azienda, la cultura del paese e infine lo stile di leadership. Inizialmente ci concentreremo sul più importante che per l'appunto è il sistema organizzativo o leadership. La prima tipologia che si riscontra è la cultura aziendale autoritaria, caratterizzata dalla presenza di una figura forte che determina la cultura da seguire, spesso con il ruolo di amministratore. La seconda tipologia è la cultura aziendale burocratica in cui le direttive, le regole sono ben stabilite anche in maniera formale e i comportamenti sono estremamente conformi alle direttive. La terza tipologia è la cultura aziendale democratica o cooperativa, in cui vi è una sorta di collaborazione tra i membri, la struttura dell'impresa presenta una suddivisione gerarchica attraverso organigramma definito. Infine, la quarta tipologia è la cultura aziendale tecnocratica ovvero in questa tipologia la cultura si basa su aspetti tecnici e quantizzabili, ad esempio i risultati, l'esperienza e le *skill* o competenze.

Come appena accennato nel paragrafo precedente, il padre nello studio della cultura aziendale è Schein, il quale, attraverso una serie di osservazioni, individuò tre elementi principali che costituiscono la cultura: gli artefatti, gli elementi superficiali ovvero ambiente, spazio, arredamento, tecnologie e modi di comportarsi, i valori espliciti che sarebbero i principi sociali di orientamento come gli obiettivi, gli ideali, le ideologie, le ispirazioni e i valori che si trovano sia nella mission, sia dal modo in cui vengono comunicati all'esterno tanto quanto la presentazione dei prodotti o servizi e infine gli assunti di base che rappresentano gli elementi distintivi ossia che si trovano al di fuori della sfera consapevole ed esercitano un gran potere in termini di influenza sulle percezioni, pensieri e sentimenti.

La cultura aziendale nasce nel momento in cui il fondatore decide di mettere a fuoco il suo pensiero di creazione, soltanto dopo man mano che entra a contatto con altre personalità prende forma. Schein indica principalmente tre teorie per la formazione della cultura:

- La teoria sociodinamica spiega come siano le relazioni che si sviluppano all'interno, tra i vari membri e tra i membri e i leader a creare la cultura;

---

<sup>18</sup> SCHEIN, E. (1985). "Organizational culture and leadership." San Francisco Jossey Bass: London.  
SCHEIN, E. (1987). "The art of managing resources." New York: Oxford University Press.  
SCHEIN, E. (1990). "Cultura d'azienda e leadership una prospettiva dinamica". Milano: Guerini.  
SCHEIN, E. (2010). "Organizational culture and leadership 4th edition, U.S.A.

- La teoria sulla *leadership* spiega come i leader diano vita, sviluppo ai propri principi all'interno delle organizzazioni e ne influenzino la cultura; Il collegamento tra leadership e cultura, in quanto la leadership è il processo di influenzamento dei significati e delle idee, le persone si comportano in base al funzionamento dell'ambiente circostante. Il leader serve a infondere una compattezza e un modello ideale da seguire. La *leadership* culturale non è relativa solo alla creazione anche al mantenimento e all'innovazione. La cultura influenza tutti i comportamenti e le azioni aziendali, la condivisione, lo scambio, il potere perché offre un determinato modello affettivo ed emozionale, definisce l'appartenenza a quel determinato modello.
- La teoria dell'apprendimento per cui si spiega il motivo per il quale alcune soluzioni si consolidano e altre scompaiono, esiste un apprendimento che condiziona il comportamento successivo.

Esistono, al contempo, quattro idealtipi di cultura ovvero:

- La cultura legittima, quella dei contesti istituzionali e pubblici difficile da valutare e che accinge dalle norme e dai valori ambientali, basa tutta la sua filosofia sull'ideologia puntando al sostegno esterno e alla legittimità. I comportamenti seguono strettamente una regolamentazione di norme.
- La cultura efficiente è la cultura tipica dei gruppi interdipendenti e controllabili, dove le singole attività sono valutabili, le fonti da cui traggono le linee guide sono le richieste assegnate e si basano sull'adeguatezza del risultato. Quindi abbiamo un focus sui risultati, con una concentrazione su pianificazione e controllo. I comportamenti sono guidati dalle sanzioni sociali ed economiche, dettate da una teologia comune.
- La cultura tradizionale è la cultura tipica dei gruppi senior ovvero con basso turnover, una storia non recente e molto interattiva. Alla base vi sono i valori, le tradizioni e le credenze, la fiducia nella tradizione e l'impegno. I membri hanno interiorizzato questo modello e i comportamenti sono guidati da una prassi comunicativa e coinvolta.
- La cultura utilitaristica è tipica dei gruppi piccoli e diversificati in cui entrano a contatto gli interessi e i fini reciproci. Ogni membro ha un interesse personale e quindi per accordarsi usufruiscono del mezzo dei contratti. Alla base vi sono equa ripartizione di ricompense e contributi, i comportamenti seguono un calcolo di conseguenze.

Questa classificazione è relativa ai parametri appena descritti ma considerando parametri diversi come il grado di flessibilità o il grado di attenzione verso l'esterno o l'interno, potremmo identificare altre quattro tipologie di cultura quali:



- La cultura adattiva o imprenditoriale ha un riguardo strategico sull'ambiente esterno; quindi, è molto sensibile alle esigenze e ai movimenti esterni. Questa cultura promuove tutto ciò che è volto ad interpretare l'ambiente esterno non si tratta solo di cavalcare l'onda quanto di crearla. Innovazione, creatività e suggerimenti sono considerati elementi positivi e premiati.
- La cultura della missione è adatta ad aziende che si riferiscono ad un mercato specifico, poco rapido nel cambiamento. L'enfasi è posta sullo scopo dell'azienda, dal raggiungimento degli obiettivi e dei risultati. I comportamenti dipendono dalla stabilità dell'ambiente.
- La cultura del clan si basa sulla partecipazione e l'inclusione di tutti i membri dell'azienda. Ci si focalizza sulle risorse umane, dove è importante la soddisfazione e la motivazione. La cura dei dipendenti al centro delle politiche aziendali poiché anche scientificamente è provato che la soddisfazione aumenta il senso di responsabilità e appartenenza nei confronti dell'azienda. La gerarchia si riduce visto che i dipendenti si sentono impegnati nei confronti delle premesse dell'azienda, i rapporti sono contraddistinti dalla fiducia e dalla lealtà. Il focus è sulle ritualità, la storia diventa il mezzo principale per rafforzare la cultura.
- La cultura burocratica è incentrata sull'interno, sulla stabilità dell'ambiente. L'approccio è metodico, si seguono prassi e politiche formali, di conseguenza il coinvolgimento è basso, a favore della coerenza, collaborazione e conformità. È un modello che sta cadendo in disuso a causa della richiesta della forte flessibilità, è troppo statico.

I vantaggi della consapevolezza di una cultura solida, strutturata e dinamica sono la chiave di successo per l'azienda. Per questo motivo le analisi a riguardo sono molto utili. I vantaggi sono:

- Differenziazione dalla concorrenza
- Rafforzamento immagine dell'azienda sia per i dipendenti sia all'esterno
- Coesione tra i collaboratori
- Influenza positiva sulla selezione del personale

Una cultura non consapevole, con elementi in contrasto, discordanti, disallineati è una delle cause per cui spesso si respira un clima poco accogliente. Se attraverso l'analisi si scorge una mancanza di cultura, va rafforzata. Comunicando i valori in modo da diffonderli con più forza, promuovendo le interazioni tra colleghi, con attività di team building, attivando corsi di formazioni in modo da spronare la competitività dell'azienda, rafforzando la

*leadership* e infine premiando i risultati. In questo mondo frenetico che cambia e si evolve a velocità sempre maggiore, le aziende che faticano a procedere sono quelli incapaci di adattamento e sorde al cambiamento. È proprio il non padroneggiare la propria cultura, la consapevolezza degli assunti di base che rende tutto ciò difficile. La cultura aziendale è la base per affrontare e superare momenti critici per l'azienda. Al giorno d'oggi la cultura aziendale è uno degli argomenti di dibattito principale nella ricerca ma soprattutto nella pratica di manager e azienda, questo avviene perché questa dimensione è fondamentale nella vita di un'azienda. Tutto trasuda cultura. Malgrado ciò solo in epoca recente, si sono dimostrate le prime attenzioni riguardo alla visione culturale.

Uno dei pionieri in questo campo fu Gaetano Marzotto, che nel 1866 possedeva un lanificio a Valdagno (VI) che grazie al suo approccio definito “paternalismo marzottiano” formulò una prima soluzione per offrire assistenza ai lavoratori e stimolarli attraverso al soddisfacimento dei bisogni in modo da far sentire il lavoratore parte di una “grande famiglia”. Per attuare ciò, creò una “piccola città per gli operai”. L'assunto di base era l'assistenza, già allora si era compreso che sostenere i lavoratori significava motivarli. La rete assistenziale fu ripresa dal figlio, che la ampliò ulteriormente costruendo un ambulatorio all'interno del lanificio. Soltanto molto più tardi rispetto all'intervento marzottiano, quasi in epoca contemporanea intorno agli anni '80 che avviene una spinta: già Meyerson sosteneva che “la cultura è la parola chiave per il lato soggettivo della vita organizzativa [...]. Il suo studio rappresenta una ribellione ontologica contro il funzionalismo dominante, o “paradigma scientifico”». Ma trattare di cultura aziendale continuava a sembrare un azzardo, si erano create delle vere e proprie guerre “paradigmatiche” dove le diverse linee pensiero continuavano a scontrarsi. Da lì in poi la ricerca vide nascere un numero soddisfacente di libri sulla cultura come, ad esempio, Schein (1985/1992), Trice e Beyer (1992), Alvesson (1993) ma gli esempi sono moltissimi.

## 2.3 Cultura e performance

“Culture eats strategy for breakfast.”

Iniziamo con quest’espressione il nostro paragrafo. La traduzione della citazione precedente significa “la cultura si mangia la strategia a colazione”, l’autore non intendeva che la strategia non sia importante rispetto alla cultura anzi al contrario, che debba sussistere una relazione di supporto fra le due in modo da raggiungere il successo. In questo senso, si sono mossi vari studiosi per tastare il terreno attraverso casi studio in diverse aziende, i risultati sono sorprendenti: negli ambienti di lavoro in cui la cultura esercita tutto il suo potere, la produttività cresce ma non solo, ha un effetto cascata perché aumenta la soddisfazione dei clienti in termini di assistenza, acquisto che si traduce in performance di vendita maggiore. I ricercatori sostengono una correlazione diretta tra la diffusione della cultura aziendale e l’incremento registrato. Ancora secondo uno studio del Queen’s University centre for business venturing, si è riusciti a dimostrare che con un alto coefficiente di impegno nei confronti della cultura, si verifica un aumento del 15% della produttività, 30% della soddisfazione dei clienti, 65% dei valori azionari, calo del 26% del turnover e crescita del 100% delle candidature spontanee. Il loro legame è innegabile, al giorno d’oggi le aziende si misurano prevalentemente in relazione alla performance. Adesso ci concentriamo su come la cultura influenza la performance.

Il primo elemento da tener in mente è proprio un atteggiamento positivo caratterizzato da:

- Stimolo di potenzialità che siano frutto di una combinazione tra gli obiettivi individuali e collettivi
- Aumento del benessere percepito in modo da favorire la libertà di espressione
- Attrazione di talenti
- Riduzione del turnover

“L’altra faccia della medaglia” della cultura aziendale prende il nome di *mobbing*, che rappresenta una forma di aggressione psicologica o morale in ambiente lavorativo che si protrae nel tempo per mezzo di azioni indirette che servono all’espulsione, all’isolamento del soggetto che la subisce. Alcune volte potrebbe rappresentare anche una forma di legittimazione della posizione del manager, d’imposizione forzata della cultura aziendale, impattando sul fenomeno dell’assenteismo, del turnover.

Secondo una ricerca italiana condotta da Randstad, i *driver* ovvero le motivazioni che animano le scelte dei candidati sono cinque: *work-life balance* al 60,5%, salario competitivo e *benefit* 54,57%, atmosfera di lavoro piacevole 57,5%, sicurezza del lavoro 51% e infine la visibilità del percorso di carriera 47%. Risalta subito all'attenzione il fatto che bisogna tenere in conto il punto di vista dei lavoratori, soprattutto in quest'epoca storica in cui la tendenza a cambiare molto velocemente il lavoro è alta. In tutto questo si potrebbe pensare dove sia il problema, il fattore chiave attualmente è il capitale umano, ritenere il proprio capitale umano permette di restituire sia comunicazione chiara e forte all'esterno ma soprattutto è un'attrattiva per il capitale che svilupperà fiducia, competenze solidificate e senso di appartenenza. Tutto ciò, in sintesi, influisce sulla *employer brand e talent acquisition*. La chiave è attrarre i talenti e stimolare le persone a generare valore innovando continuamente per la crescita dell'azienda.

Quattro sono le iniziative chiave che si potrebbe suggerire:

1. *everyone culture* ovvero la creazione di condizioni per cui il dipendente si trovi in uno stato ideale di lavoro che possa spingerlo e stimolarlo alla crescita, grazie ad una revisione del legame fra lavoratore e manager, con uso di indicatori di valutazione quali KPI o *key performance indicator*.
2. approccio sperimentale ossia garantendo un contesto di sicurezza psicologia in cui sperimentare a mano a mano cercando di generare valore continuo.
3. centralità dell'essere umano per cui si stimola un ambiente di trasparenza, fiducia e autenticità valorizzando il dialogo attraverso la UCC ossia comunicazione e collaborazione unita che siano frutto di una coerenza comunicativa,
4. fluidità dell'ecosistema, con questa espressione si intende il lavoro di sinergia e coinvolgimento con elementi esterni.

L'individuo è la base della creazione di idee e il cuore dell'azienda. Ogni individuo apporta un contributo ed è l'unione, la collaborazione a spingere i risultati. Potrebbe sembrare che ci sia un'incompatibilità tra l'individualismo di ciascuno e l'impegno nel lavoro di gruppo ma si parte dal presupposto che l'organizzazione è una famiglia in cui nessuno può essere escluso anche se il peso che riveste è irrisorio. Il controllo centrale è comunque importante anche se la società è molto grande e differenziata. I consigli che si possono dare sono i seguenti: puntare all'intelligenza emotiva e all'empatia perché l'azienda è fatta di essere umani e non automi; incentivare il benessere del clima aziendale poiché come sottolineato più volte incide sulla capacità di gestione dello stress, tendere la mano verso i dipendenti e incoraggiare il dialogo attraverso un feedback continuo, non c'è biglietto da visita migliore per l'azienda. Il DNA dell'azienda è costituito dalla struttura organizzativa, ovvero la parte statica che può essere modificata solo in modo formale perché rappresenta l'ossatura

centrale ovvero la ripartizione dei ruoli, dei compiti e identifica i vari comparti e la loro posizione. Si occupano della divisione del lavoro, i livelli gerarchici, il coordinamento. Il rapporto tra cultura d'impresa e performance è stato ampiamente trattato fino a qualche tempo fa si credeva che gli elementi strutturali economici e finanziari fossero fondamentali per la performance, ma gli ultimi studi e ricerche hanno dimostrato che gli aspetti culturali giocano un ruolo trascurante non irrilevante<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> BATTAGLIA L., CEDROLA E., (2010), Interazione culturale e processi di negoziazione, in Marketing e management interculturale, Il Mulino, Bologna. The cultural context extremely influences the way how firms think, act, communicate and manage their business activities.”

## Capitolo 3 – L'indagine

### 3.1 Premesse e contesto dell'indagine

In questo paragrafo verrà descritto dettagliatamente il lavoro d'indagine che è stato svolto all'interno dell'azienda per analizzare la relazione complessa che esiste tra cultura d'impresa e il fenomeno dello *smart working*. Nella mia esperienza personale ho avuto modo di prestare servizio per conto di Core informatica all'azienda partner Arneg. Core Informatica è da oltre vent'anni all'avanguardia nel settore tecnologico delle telecomunicazioni, tra i clienti più importanti si possono ricordare Arneg, Engineering, Comdata, Telecom e Coca Cola. Attraverso *partnership* con le aziende leader del mondo hi-tech, Core Informatica offre servizi remoti e *on-site* per tutte le esigenze di gestione informatica. L'attività consiste in un servizio *help desk* multilivello gestito secondo le norme ITIL® e fornisce il necessario supporto direttamente agli utenti finali, i prodotti spaziano dal pc con le sue periferiche, ai server, allo storage fino agli apparati di rete. Recentemente l'azienda è stata acquisita da Netcom group. L'azienda Core, in particolare, si occupa di progettare, fornire, implementare e assistere le infrastrutture tech per medie e grandi aziende, dal momento che l'azienda possiede certificazioni IBM, Microsoft, HP e simili. La chiave del successo è il risultato del grado di integrazione fra l'efficienza del controllo centralizzato e l'efficacia delle risorse che il cliente fornisce. Arneg e NetCom Group hanno intrapreso un cammino di condivisione e collaborazione proficuo, per cui si è giunti ai seguenti risultati: il 60% degli interventi viene gestito entro 20 minuti, chiamate perse inbound inferiori al 5%, i tempi di assegnazione dell'incarico sono sotto i 10 minuti per celle frigorifere a temperatura negativa (BT destinate alla congelazione e surgelazione) ed entro i 15 minuti per celle frigorifere a temperatura positiva (TN). Per poter procedere mi dilungherò brevemente per fornire un contesto storico ed economico all'azienda in questione, Arneg, ovvero Arredamento Negozi, che nasce nel 1963 per idea di Marzaro e Finco. L'idea di partenza era l'innovazione nella produzione di materiale per la scaffalatura e l'arredo di negozi alimentari, iniziando anche ad occuparsi della produzione dei banchi frigoriferi che allora iniziavano a diffondersi. Dalla creazione dell'azienda ad oggi Arneg rifornisce tutto il mondo del *retail*. Arneg rappresenta una delle aziende leader del retail nel settore della produzione e installazione di attrezzature della catena del freddo a livello mondiale, annovera cinque marchi e ventuno stabilimenti produttivi. Con il termine *retail* si intendono le attività di vendita di prodotti o servizi da parte di un'azienda "retailer" direttamente al consumatore finale. Il termine in italiano assume il significato di vendita al dettaglio ed è proprio in questa definizione che si può dedurre la differenza tra questa tipologia di vendita e la vendita all'ingrosso in cui si presuppone che la vendita avvenga da azienda ad azienda in grosse quantità. Il termine spesso è collegato a punti vendita come supermercati, ma il concetto riguarda generalmente anche i servizi e il commercio online. Il settore ha conosciuto un'evoluzione costante a partire dalla vendita porta a porta o in zone

strategiche, fino alla creazione dei grandi magazzini per arrivare ai giorni nostri con la creazione di centri commerciali con all'interno ogni sorta di store, di ogni settore merceologico e di servizio. Una competitività crescente ha portato a grandi cambiamenti nelle abitudini di apertura dei negozi e all'approccio del consumatore.

In parole semplici, Arneg si occupa della refrigerazione commerciale, quindi non solo frigoriferi domestici, ma anche display refrigerati, sistemi di innevamento, piste di ghiaccio ma gli esempi che si possono annoverare sono innumerevoli e spaziano dall'industria alimentare, all'ambito sanitario, ambientale ed energetico e via dicendo. A livello economico, il peso della refrigerazione è fondamentale, ciò è facilmente riscontrabile nell'occupazione in crescita di questo settore e quelli ad esso correlati che si sta verificando in tutti i paesi del mondo, grazie anche ai suoi effetti sulla riduzione delle perdite dell'attività agricola e di allevamento, ma soprattutto per la conservazione dei prodotti finali. Questo processo preserva la sicurezza alimentare ma anche la qualità nutrizionale e organolettica dei prodotti, fondamentale nel settore della vendita. Insieme a frigoriferi e congelatori, i condizionatori d'aria sono ora una parte essenziale della nostra vita quotidiana. Ad esempio, l'aria condizionata svolge un ruolo chiave nello sviluppo economico e sociale dei paesi caldi. La refrigerazione industriale non si limita alla conservazione degli alimenti ma anche alla conservazione di prodotti farmaceutici fondamentali, quali i vaccini. Ma non solo, grazie alle temperature bassissime è stato possibile sviluppare nuovi trattamenti come la crioterapia o la criochirurgia. Gli usi della refrigerazione sono davvero innumerevoli in diversi campi, dalla produzione di alimenti e bevande all'industria chimica, ingegneria meccanica e tantissimi altri esempi. In una stima del numero di impianti funzionanti in tutto il mondo, i numeri sono interessanti: la refrigerazione commerciale conta 90 milioni di apparecchi commerciali, inclusi stand alone, centrali e unità condensatrici, i sistemi raffreddati ad aria 600 milioni. Nel settore del magazzinaggio, il volume complessivo dei depositi frigoriferi (magazzini refrigerati) in tutto il mondo ammonta a circa 552 milioni di m<sup>3</sup>. Le vendite annuali di questa tipologia di apparecchi o impianti di refrigerazione sfiorano i 300 miliardi di dollari, superando le vendite di auto statunitensi. La ricerca della comodità di consumo, il minor tempo disponibile per i pasti quotidiani, il numero crescente di donne al lavoro, i cambiamenti sociali e demografici sono fra i tanti fattori che hanno amplificato l'utilizzo della refrigerazione. Il freddo artificiale permette all'uomo, nel sistema economico moderno, di rifornire le grandi città di cibo, anche in luoghi molto lontani dal centro di produzione. Una svolta rappresentata dal consumo differito dei prodotti, grazie al trasporto a lunga distanza, che evita il problema di gravi carenze alimentari che erano frequenti e dannose per la popolazione nei secoli scorsi.

Dopo questo excursus storico ed economico, il servizio professionale principale di cui mi sono occupata, oltre alla vendita, è il monitoraggio tecnico H24 che si occupa di tenere in controllo gli allarmi dei vari punti vendita in una centrale operativa a tutte le ore del giorno. La procedura prevede la chiamata diretta al fornitore di assistenza dopo un monitoraggio costante, una gestione a basso costo degli allarmi per malfunzionamento e tempestiva segnalazione al centro assistenza o fornitore. Il principio base su cui si basa tutta l'attività di Arneg è il costante mantenimento della catena del freddo che delinea una delle prerogative

delle linee guida HACCP, ovvero il controllo continuo della temperatura dei prodotti freschi e surgelati dal momento della produzione fino alla vendita ma soprattutto nei momenti di trasporto e stoccaggio. La temperatura di conservazione degli alimenti è un elemento fondamentale in modo che il prodotto arrivi integro delle sue proprietà organolettiche sulla tavola del consumatore finale, evitando shock termici. Una delle prerogative assolute è impedire che la catena si interrompa in una delle fasi della supply chain, compromettendo le proprietà nutritive del prodotto e mettendone a rischio l'integrità, gli standard igienici e la sicurezza alimentare. La normativa europea è in linea con i requisiti in materia di igiene dei prodotti alimentari del sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a cui tutti i produttori e distributori si devono strettamente attenere per salvaguardare la salubrità degli alimenti. Ad ogni alimento corrisponde una precisa temperatura, motivo per cui nelle prime settimane di lavoro ci è stata fornita l'opportunità di avere un piccolo approfondimento sulle temperature, in modo da saper distinguere i vari frigoriferi e le varie temperature da mantenere sotto controllo. Si è reso quindi necessario un pronto intervento in modo da risolvere nel giro di un'ora eventuali malfunzionamenti.

Il mio lavoro in *smart working* riguarda la telegestione ovvero lavorare tramite un sistema di monitoraggio da remoto. La tele-gestione degli impianti ha rappresentato un elemento di successo sia per agevolare la cura dei dipendenti a causa dell'orario di servizio H24 ma anche per risolvere in modo coordinato ed efficiente guasti e malfunzionamenti che richiedono interventi rapidi, su attività distribuite territorialmente. La tele-gestione o telecontrollo è una tecnologia che permette di controllare in remoto un impianto termico, consente la modifica delle impostazioni in tempo reale (cambio orario o modifica temperature). La prima finalità è quella di ricevere allarmi e prevedere un intervento immediato, ottimizzando i consumi degli impianti. La tele-gestione prende forma in una serie di sistemi e apparecchiature idonee al controllo a distanza su tutto il territorio. In caso di guasto o funzionamento difettoso, l'allarme scatta automaticamente trasmettendolo al personale di manutenzione. La diagnostica immediata e l'intervento a distanza permettono di ridurre il tempo di interruzione del servizio. Quindi si risparmia sui costi di gestione, sui costi energetici e prolungare la vita degli apparati, prevenire i rischi di inondazione, inquinamento e controllare le emissioni nell'ambiente. Permette di preservare le risorse risparmiando energia. Come garantire la continuità dei servizi? In caso di malfunzionamenti degli impianti frigoriferi, i negozi e supermercati clienti di Arneg richiedono interventi in loco entro le 4-6 ore a seconda della tipologia di prodotti (raffreddati o surgelati). Fisicamente il monitoraggio prende forma nel campionamento delle temperature ogni quattro minuti sulle attrezzature, grazie all'uso di un software IRIS in cui i dati vengono rilevati, standardizzati e analizzati e resi disponibili per la verifica. Quando si verifica un'anomalia, viene inviata automaticamente una segnalazione al sistema centralizzato di telegestione, presidiato dal contact center tecnico Core informatica di NetCom Group, a cui è affidato il servizio. La segnalazione mette in moto un processo di analisi sia del tipo di problematica sia della gravità del guasto, così da definire le priorità di intervento, avviare la procedura di risoluzione della causa che ha generato l'allarme. Grosso modo esistono due tipologie di casi: il primo caso è il caso in cui il contact server riesce a risolvere la problematica secondo le procedure senza intervento esterno e il secondo caso si verifica nel



momento in cui non è possibile agire a distanza e si rende necessario il contatto con centri autorizzati di manutenzione per l'intervento. In sintesi, si verifica un'assistenza tecnica sia telefonica da e verso il cliente, sia verso il centro di manutenzione. Nel contact center si differenziano diversi gruppi di lavoro per area di competenze che comunicano tra loro sempre attraverso la piattaforma IRIS. È un servizio 24 che viene fornito da due postazioni diverse: la principale a Pont Saint Martin e l'altra Padova, nei pressi della casa madre.

A favore del successo del servizio di tele-gestione degli impianti, risulta determinante il rapporto di collaborazione fra le due squadre: quello di NetCom, che eroga il servizio, e quello di Arneg, che fornisce un tempestivo intervento in H di imprevisti che necessitano di manutenzione non solo per le imprese affiliate ad Arneg ma anche per la concorrenza. È proprio la condivisione e la flessibilità che permette al gruppo NetCom di essere leader di settore. Core informatica utilizza per fare la sua core activity la remotizzazione dei servizi, in inglese "it monitoring". L'IT monitoring ha come principale finalità il controllo proattivo delle prestazioni, dell'integrità e della disponibilità da un unico centro di controllo remoto. Deve inoltre consentire la visibilità completa dell'utilizzabilità e delle performance dei dispositivi connessi alla rete. L'obiettivo dell'IT monitoring non consiste solo nell'allertare gli operatori – quando un server si arresta in modo anomalo, ad esempio – ma anche nel prevedere in modo intelligente i problemi e le criticità che possono incidere sulle prestazioni e ridurre l'efficienza dei servizi aziendali, l'intervento permette il far sì che non avvengano interruzioni o rallentamenti. L'IT monitoring della postazione di lavoro deve tenere conto della trasformazione organizzativa e del diffondersi di nuovi paradigmi lavorativi nella maggior parte delle aziende. Ci troviamo di fronte a un repentino cambio di ritmo dovuto dall'emergenza di quest'ultimi anni che si stabilizzerà, a conferma lo studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano secondo cui la stima futura dei lavoratori da remoto si aggirerà intorno ai 4,38 milioni.

Il confine del luogo di lavoro si dilata con conseguenze sul concetto di tempo. La conseguenza è la necessità di un IT monitoring da remoto è operativo h24. Ad aggravare il carico, la necessità di coinvolgere anche servizi cloud e sistemi on-premise. Alla luce di questi scenari, risulta chiaro che un sistema efficace abbia un impatto positivo sul business, in termini di cost saving, riducendo i tempi di soluzione dei problemi, ma anche di coinvolgimento degli impiegati e di creazione di esperienza per i clienti. Per abilitare un approccio proattivo, l'IT infrastructure monitoring deve avvalersi di strumenti che possono essere classificati in tre categorie: osservazione, quando forniscono indicazioni sull'efficacia operativa di hardware, software e servizi; analisi, nel momento in cui esaminano i dati per determinare le cause di un problema e quando consentono di prevedere possibili interruzioni e malfunzionamenti basandosi su dati rilevati e storici, grazie all'impiego di tecnologie AIOps (Artificial Intelligence for IT Operations); coinvolgimento, ovvero strumenti che si focalizzano sui risultati ottenuti nelle fasi precedenti sia per mettere in allerta il responsabile dell'anomalia, sia per azioni di ripristino. Per far ciò è necessaria un'integrazione a monte del sistema IT per avere la garanzia di prestazioni elevate atte a incrementare la redditività complessiva dell'azienda. Questo campo pullula di sistemi sofisticati.

La problematica principale è proprio la carenza di risorse umane da poter assumere per il monitoraggio, le poche figure qualificate sono molto impegnate e non possiedono gli aggiornamenti necessari per svolgere attività di questo tipo. Ed è proprio per questa ragione che ci si affida ad aziende come Core informatica. Secondo un sondaggio di McKinsey, il 65% delle imprese sente la necessità di rimodernare il proprio modello aziendale sull'impronta digitale. In quest'atmosfera di complessità che si delinea, offrire lo *smart working* come opzione lavorativa per l'azienda Core è stato fondamentale e quasi fisiologico dal momento che avere dipendenti che ogni giorno sono chiamati ad una prestazione anche fisica di attenzione costante informatica, in orari notturni può creare delle situazioni di stanchezza o disagio poiché è molto difficile prestare attenzione per periodi prolungati e d'altra parte anche l'azienda è chiamata ad avere una struttura che permetta di offrire servizi ovunque, senza stop e molto velocemente *anywhere* e *just in time* secondo Gartner.

Il concetto di "IT Service Delivery" efficiente è un elemento imprescindibile delle aziende. La capacità di supportare clienti e dipendenti indipendentemente da dove si trovano, come durante il *lockdown* seppur in logica emergenziale, è diventato uno standard atteso dalle imprese utenti finali. È necessario garantire la resilienza per la sopravvivenza, l'azienda deve saper rispondere, adattarsi in base alle varie situazioni, dovute a difficili e a mutamenti repentini. Investire in una strategia forte, continuamente aggiornata ed elaborare piani di ripristino di emergenza efficaci ha la sua importanza. L'IT Service delivery si basa sulla gestione remota della postazione di lavoro per presidiare un'attività sempre più distribuita. Per ottenere un sano successo non basta solo fornire ai dipendenti dispositivi, connessione e ambienti ideali ma anche il supporto adeguato ai nuovi processi di lavoro. Nel nostro caso, avevamo a disposizione un servizio di Cloud per la consultazione e raccolta dati. Il cloud permette di ricorrere a ingenti quantità di dati contro la crescente dispersione in termini fisici del lavoro ma a costo di una gestione complessa delle postazioni di lavoro.

Un canale di supporto continuo ai dipendenti a cui potersi rivolgere nei momenti di forte complessità è un obbligo. Le competenze e l'esperienza aggiornate secondo le ultime tendenze potrebbe non esserci internamente. Crearle, d'altra parte, potrebbe richiedere tempi troppo lunghi rispetto al livello di urgenza attuale. Per questo si rende necessario trovare personale qualificato e competente che sia in grado di gestire la risoluzione dei problemi e l'implementazione dei sistemi.

## 3.2 Il questionario

Passiamo ora al questionario che è stato costruito sull'applicativo survio, il questionario è stato distribuito tramite link ai colleghi che si trovano nello stesso contesto lavorativo della scrivente, ricevendo la totalità delle risposte senza nessuna astensione. Per fornire una breve descrizione del contesto sociodemografico o dei cluster, sottogruppi sotto indagine: l'età si aggira tra i 25 e i 40 anni; vi sono 13 persone di sesso maschile e sette di sesso femminile. La situazione familiare è eterogenea, ci sono molte persone con famiglia e figli ma anche *single*. Il questionario è costituito da venti domande raggruppate a gruppi di quattro a seconda della tematica trattata e della tipologia. Nella prima sezione le domande sono quattro e contengono un primo focus sullo *smart working*, sui benefici e sulla sua implementazione. Le domande sono le seguenti:

*La figura 1.1, La conciliazione vita/lavoro*

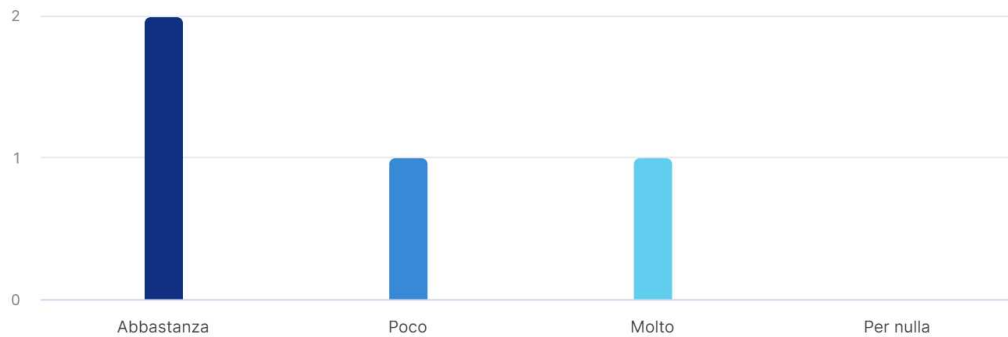
1. In che misura ritieni che la modalità di lavoro in smartworking abbia migliorato o possa migliorare la conciliazione tra la tua vita lavorativa e la tua vita privata?



Nella prima risposta la maggioranza delle risposte, soprattutto quelle femminili ha scelto come opzione “Molto” seguito in seconda posizione dall’opzione “Abbastanza” e nessuna risposta per le altre opzioni rimanenti, come si può vedere dalla figura 1.1 Nell’ambiente lavorativo Core Informatica lo *smart working* ha sicuramente senza dubbi migliorato e continua a migliorare la conciliazione vita/lavoro, anche perché stiamo parlando di un lavoro faticoso per la concentrazione di ore, un lavoro spesso notturno che necessita di grandi quantitativi di concentrazione. Non dover ritornare a casa dopo un turno notturno di otto ore è sicuramente un beneficio per il dipendente che rischia incidenti per la stanchezza nel tragitto dal lavoro a casa.

### La figura 1.2, La produttività

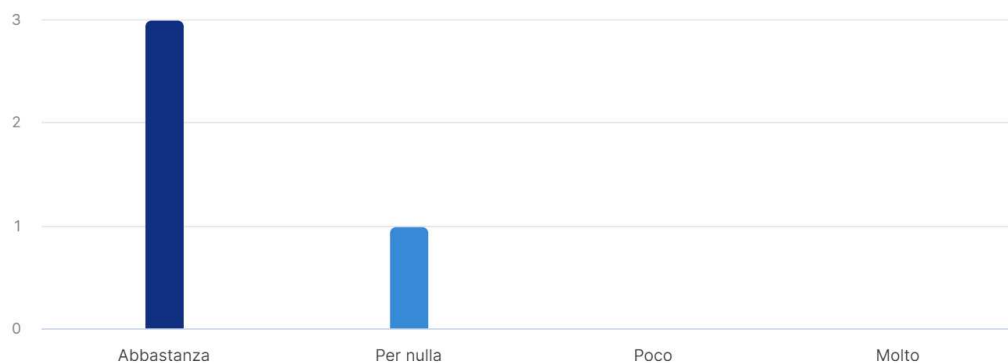
2. Quanto ritieni che la modalità di lavoro in Smartworking abbia migliorato (o possa migliorare) la tua produttività?



Nella figura 2.1, la produttività è al centro di uno scontro di opinioni, anche se la maggioranza delle risposte tende verso l'opzione "Abbastanza", una parte considerevole ha selezionato per l'opzione "poco". Per alcune preferenze, lo *smart working* solleva preoccupazioni nel rischio di distrazione dovuto dal lavoro da casa.

### La figura 1.3, L'adeguatezza degli strumenti forniti

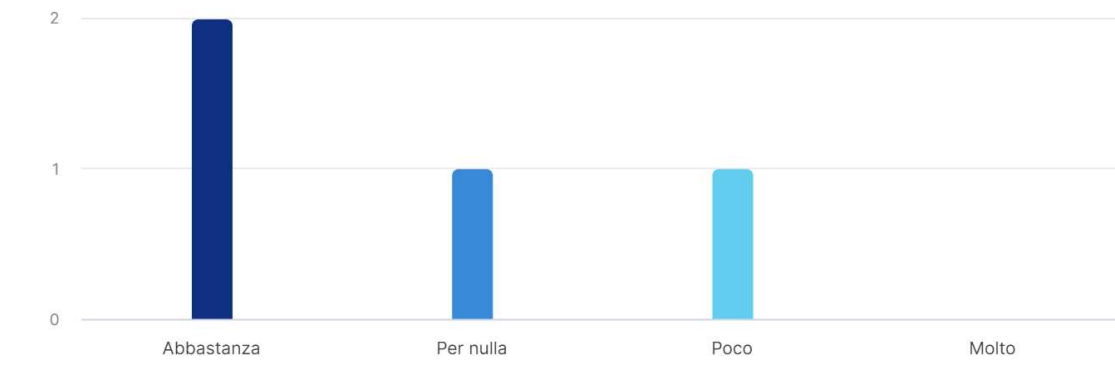
3. Quanto reputi adeguati gli strumenti che ti sono stati forniti dall'azienda?



Nella figura 1.3, a riguardo dell'idoneità degli strumenti informatici forniti risultano sufficientemente adeguati, possiamo citare nel caso Core come sia fondamentale il Cloud storage vale a dire uno spazio di archiviazione digitale dei dati di dimensioni sufficienti vista la mole di dati da monitorare.

*La figura 1.4, La formazione e il supporto psicologico*

4. Quanto la tua azienda ti ha supportato nell'implementazione dello smartworking fornendoti formazione dedicata, formando i tuoi capi, fornendoti un supporto psicologico alla conciliazione?



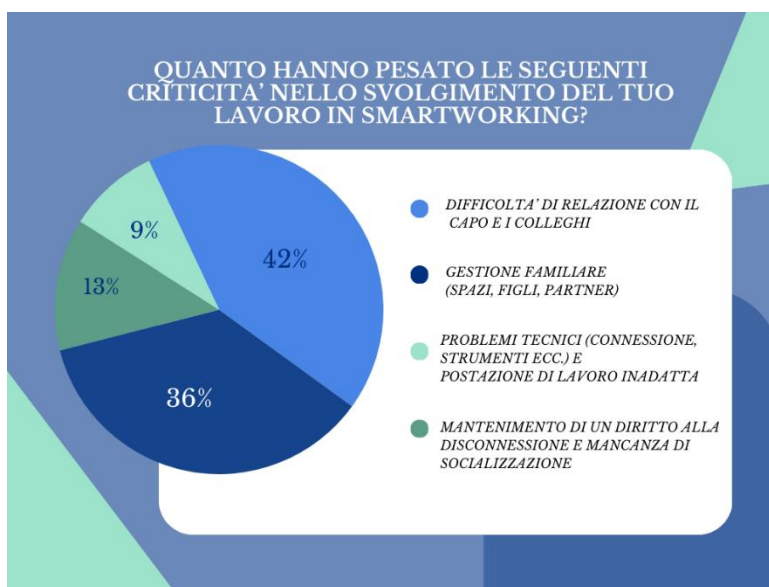
Nella figura 1.4, emergono sempre due opinioni contrastanti sulla vera comprensione del supporto psicologico che è necessario per formare i dipendenti. La seconda sezione riguarda i fattori che hanno influenzato in positivo e negativo l'implementazione dello smartworking. Ho scelto di illustrarne le risposte attraverso dei grafici a torta per dare un'idea immediata delle preferenze rivestite dai vari fattori.

*La figura 1.5, Le motivazioni dietro allo smartworking*



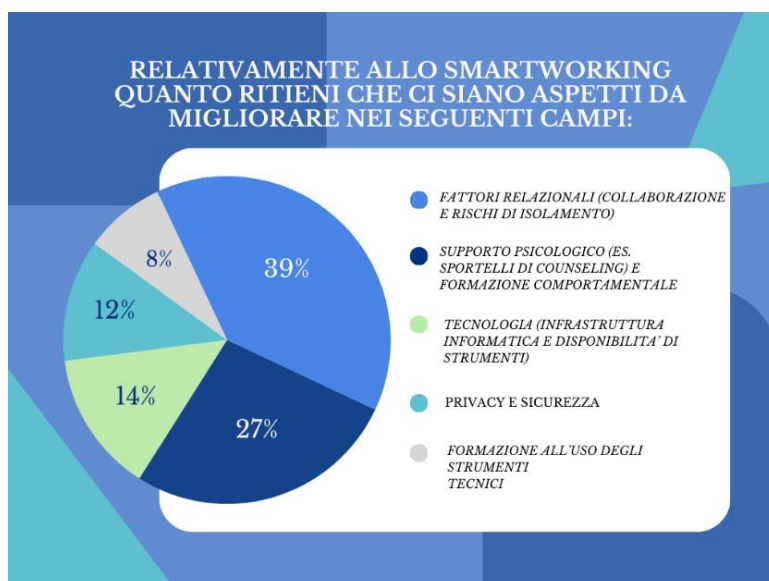
Nella figura 1.5, salta all'occhio come la preferenza del 55% dei dipendenti nella scelta del lavoro da remoto sia il benessere lavorativo ed economico, seguito dal risparmio sulla mobilità o per ragioni sanitarie al 30% e dall'incentivo alla sostenibilità ambientale al 15%.

*La figura 1.6, Le criticità dello smartworking*



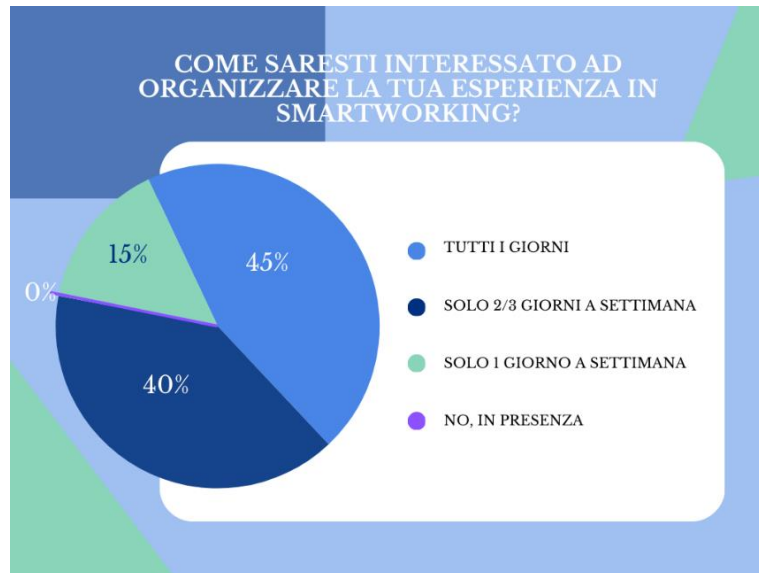
Nella figura 1.6, la criticità evidente è la difficoltà che si instaura nella relazione con il capo e i colleghi. Al secondo posto troviamo la gestione familiare di figli e partner con cui bisogna condividere gli spazi scelto generalmente dalle donne, al terzo il mantenimento di un diritto alla disconnessione e la mancanza di socializzazione generale e infine all'ultimo posto i problemi tecnici.

*La figura 1.7, I fattori da migliorare*



Nella figura 1.7, gli aspetti da migliorare sono in ordine: 39% fattori relazionali, 27% fattori di supporto psicologico e formazione comportamentale, 14% tecnologia, 12% privacy e sicurezza e l'8% fattori di formazione tecnica.

La figura 1.8, Preferenza di frequenza



Nella figura 1.8, ho scelto di indicare la preferenza di orari<sup>20</sup> che risulterebbe ottimale per i dipendenti nell'organizzazione del proprio lavoro. La preferenza si attesta al 45% con l'opzione "Tutti i giorni", al 40% con solo "Solo due o tre giorni alla settimana" e al 15% con un "solo giorno a settimana" e nessuna preferenza per l'ultima opzione "No, in presenza". La terza sezione è stata dedicata al sondaggio di aspetti più tecnici quali orari, remunerazione, spazi e gestione del *work-life balance*.

La figura 1.9, Preferenza oraria

9. In termini di ore, lo smartworking ti ha permesso di lavorare:

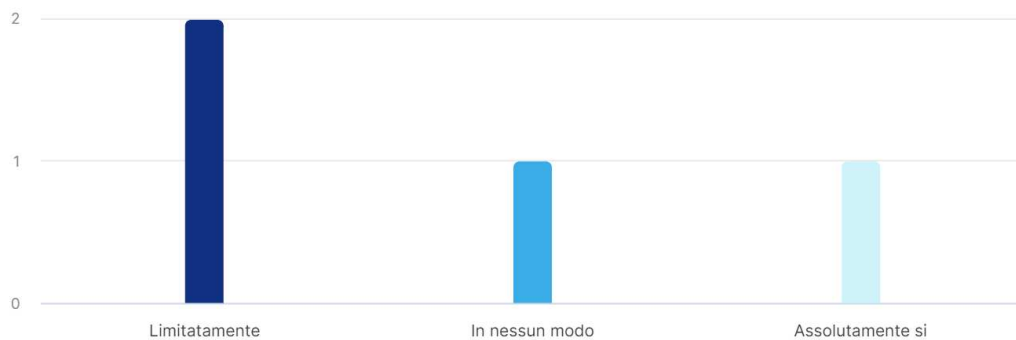


<sup>20</sup> LIVRAGHI R, 2021, Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità. Secondo l'indagine di Livraghi, in conferma al sondaggio del presente elaborato, la scelta preferita riguarda la possibilità di lavorare 2/3 giorni con una percentuale del 71,43%, seguita dall'opzione tutti i giorni 11,43% e il 5,71% che crede nel lavoro in presenza.

La figura 1.9 evidenzia come lo *smart working* preveda tutta una serie di attività in aggiunta da svolgere che pesano sul carico di lavoro, quali il reporting, la comunicazione dei vari resoconti lavorativi. I dipendenti concepiscono che il loro carico di lavoro sia “più del solito” e poche preferenze per l’opzione “Meno del solito”. È chiaro che le mansioni variano tra le varie figure professionali, il lavoro in smartworking non è per nulla simile a quello in presenza come dimostra l’assenza di preferenze per l’opzione “Come al solito”.

*La figura 1.10, Impatto sulla remunerazione*

10. Se da domani passassimo al lavoro da remoto 100%, pensi che potrebbe avere un impatto sulla tua remunerazione?



Nella figura 1.10, troviamo un bias diffuso ovvero la maggior parte delle preferenze crede che lo *smart working* abbia un impatto non trascurabile sullo stipendio percepito, probabilmente dovuto dal fatto che una gran parte di datori di lavoro sminuisce il lavoro da remoto perché considerato come leggero. Anche in questo caso le opzioni “Assolutamente sì” e “Limitatamente” esprimono quanto affermato sopra. Mentre abbiamo poche se non alcune preferenze per “In nessun modo”.

*La figura 1.11, Gli spazi di lavoro*



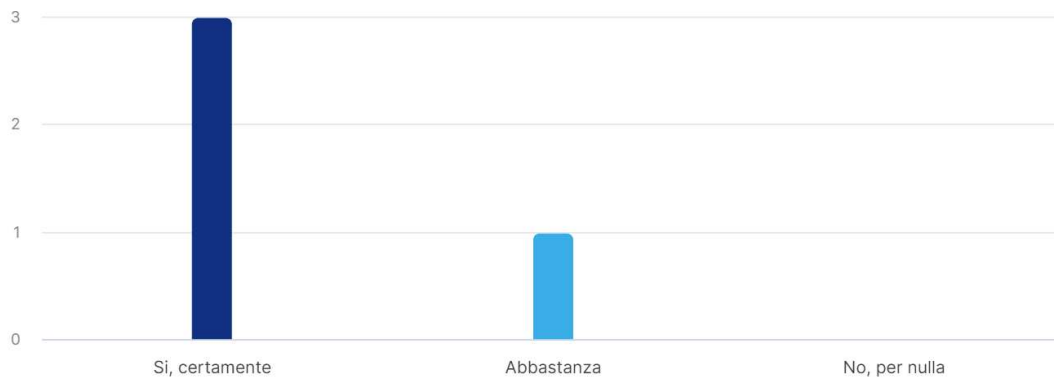
11. Hai uno spazio dedicato e con tutti i comfort per lavorare da casa?



Nella figura 1.11, abbiamo un'opinione univoca a riguardo degli spazi e comfort lavorativi che risultano essere "Abbastanza adeguati, costituiti solo da elementi base" a cura dei dipendenti.

*La figura 1.12, Work-life balance*

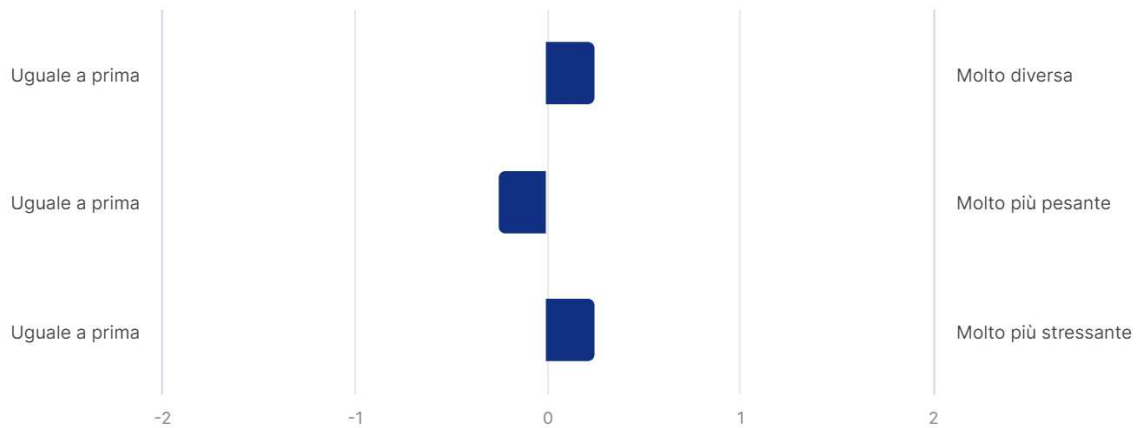
12. Credi che grazie allo smartworking sia più facile gestire il tuo work life balance in modo ottimale?



Nella figura 1.12, la gestione del *work-life balance* appare migliorata sia con la preferenza dell'opzione "Sì, certamente" sia con alcune risposte per l'opzione "Abbastanza". È da sottolineare come le sette preferenze femminili si concentrino nella prima preferenza enunciato a dimostrazione di quanto sostenuto finora. La quarta sezione è stata dedicata alla valutazione secondo una scala di valori che vanno da -2 a 2 su differenti temi ricorrenti quali la tipologia di attività svolta, la valutazione delle relazioni sia con il capo che con i colleghi e sull'utilità dei meeting online via web.

*La figura 1.13, L'attività svolta*

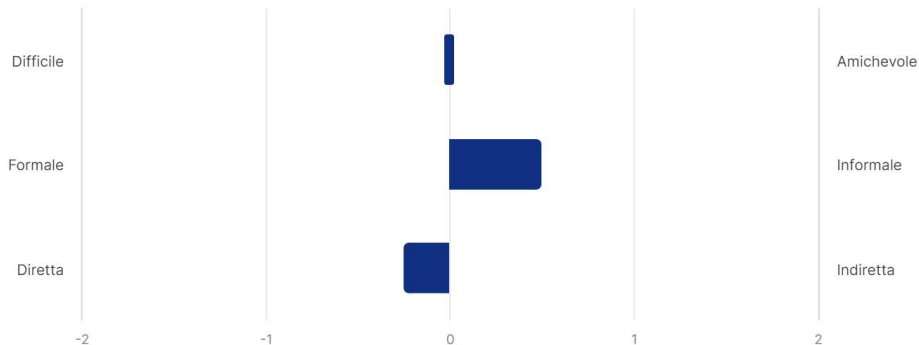
13. L'attività svolta precedentemente è la stessa che svolgi in smartworking?



Dalla figura 1.13, l'attività in smartworking risulta molto diversa, molto più stressante ma d'altra parte meno pesante per ciò che riguarda il carico fisico.

*La figura 1.14, La relazione con il manager*

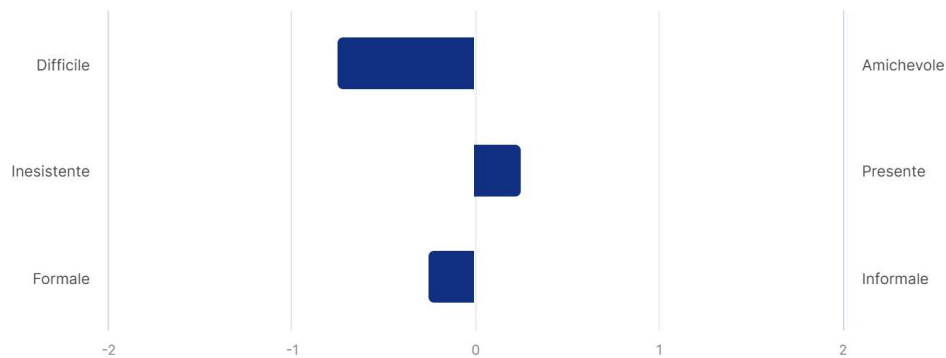
14. Come valuteresti la relazione con il manager che si occupa dello smartworking?



In sintesi, nella figura 1.14, la relazione con il manager che controlla l'operato da remoto rimane sempre su toni amichevoli, è informale dovuto anche alla presenza di *chat* e applicazioni predisposti alla comunicazione interna, quindi, risulta molto diretta senza intermediari.

*La figura 1.15, La relazione con i colleghi*

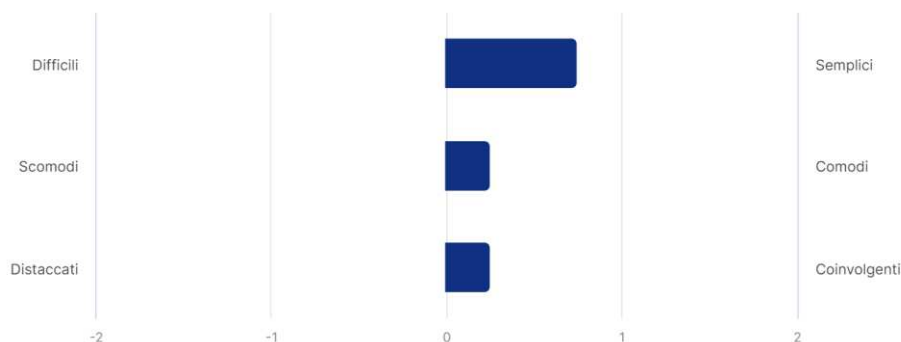
15. Come valuteresti la relazione con i colleghi che lavorano da casa?



Al tempo stesso, la relazione con i colleghi da remoto, presentata nella figura 1.15, è difficile, leggermente presente e di tipo formale poiché non è contemplato nella funzione delle proprie mansioni.

*La figura 1.16, I meeting online*

16. Riguardo alla partecipazione ai meeting online da smartworking, come li valuteresti?



Le riunioni online sono considerate molto semplici, comodi e coinvolgenti senza intoppi, come conferma la figura 1.16. L'ultima sezione è stata rivolta al confronto aperto tramite quesiti aperti, dove ho scelto di lasciar spazio ai suggerimenti e alle critiche. Le domande sono le seguenti e proseguirò con un breve riassunto sulle risposte.

- *Parlami un po' adesso della tua azienda, i successi e le sconfitte come vengono affrontati nella tua azienda?*
- *Nell'ottica del tuo ambiente di lavoro, la tua crescita professionale è incoraggiata dall'azienda? Come valuti il tuo benessere lavorativo?*
- *Si dice che "Affidarsi al lavoro agile significa innanzitutto digitalizzare tutti i processi aziendali in modo che le informazioni siano immediatamente disponibili", per la tua esperienza l'azienda ha compreso l'importanza della digitalizzazione?*

- *Cosa ti senti di consigliare alla tua azienda per poter migliorare o modificare la situazione attuale?*

Nel contesto Core, l'ambiente di lavoro è valutato positivamente dall'insieme dei dipendenti, la critica che ho riscontrato maggiormente nelle risposte viene mossa nei confronti dei ritmi lavorativi. Lungo la tesi, si è avuto modo di capire che si tratta di un'attività con ritmi stressanti, in cui si richiedono costantemente concentrazione e fermezza. In questo ambiente i risultati non vengono premiati come da aspettative dei dipendenti, i dipendenti lamentano la mancanza di un approccio "umano". Nella corsa frenetica di raggiungimento degli obiettivi, la crescita personale, anche se incoraggiata dalla comunicazione aziendale, di fatto risulta scalfita da ciò. Rallentare il passo per permettere ai dipendenti di raggiungere con consapevolezza i risultati non è da vedersi come un ostacolo, al contrario i risultati potrebbero essere nettamente superiori se si ascoltassero le esigenze dei dipendenti sotto il profilo psicologico-umano<sup>21</sup>. La digitalizzazione è stata compresa dall'azienda, dato che si parla di un'azienda hi-tech, forse però non sono state colte a pieno le premesse e il lato sociale. I consigli variano dal prefissare obiettivi compatibili con le capacità reali poiché molti dipendenti hanno comunicato di sentire un senso di scoraggiamento di fronte alla definizione degli obiettivi, fino al supporto più concreto del referente sulle attività svolta tramite coaching o monitoraggio continuo.

---

<sup>21</sup> Botteri T. & Cremonesi G. (2016). Smart Working & Smart Workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi. Milano.

## Conclusione

L'impatto dello *smart working* ha condizionato fortemente il mondo del lavoro, riflesso di un'economia e di una società in grande trasformazione. Nella nostra era tecnologica, l'impatto sul lavoro non riguarda solo la modalità di svolgimento del lavoro ma anche altri aspetti quali: *online recruiting*, *social recruiting*, *social responsibility* e tantissimi altri esempi. A cambiare non è stata solamente la modalità di lavoro ma la sua concezione generale, conciliare la vita privata con il lavoro non è solo un favore che viene fatto al lavoratore ma anche una formula per l'efficienza<sup>22</sup>. Il presupposto fondante dello *smart working* dovrebbe essere il riconoscimento dell'investimento che si sta facendo e dei benefici che apporta. Occorre di conseguenza adottare una nuova ottica per cogliere aspetti che, trascurati, costituiscono una perdita di opportunità anche imprenditoriale. Il cammino verso la digitalizzazione è un percorso di profondo cambiamento culturale che richiede altrettanto un'evoluzione della struttura aziendale a monte. Il lavoro agile può portare ottimi risultati, sia in termini di produttività, sia in termini di competitività. Varie esperienze di lavoro ibrido sono state accolte positivamente dato che le persone, seguendo i propri impegni e le proprie esigenze organizzative, personali e sociali hanno potuto godere a pieno del loro lavoro. Si spera quindi che, superata completamente l'emergenza pandemica da SARS-CoV-2, l'umanità relazionale possa tornare a risandersi in tutte le sue forme e che le modalità di incontro lavorativo, ma anche di svago personale, attraverso le nuove tecnologie siano sempre il risultato di una libera scelta del singolo e non di una necessità imposta dalla paura del contagio. Dal punto di vista della gestione aziendale, la conciliazione lavoro/famiglia è da considerarsi come una gestione delle risorse umane efficiente in cui ci sia una vicinanza sia umana che economica. Si possono annoverare benefici quali: forme di flessibilità, minore interferenza del lavoro sulla loro famiglia, maggiori indici di soddisfazione, direttamente proporzionali a quelli di produttività; poiché è noto che esiste una correlazione fra efficaci politiche di conciliazione vita-lavoro e la salute e il benessere personale dei dipendenti. L'autonomia e la flessibilità sono elementi che riducono lo stress o ancora se nel breve termine lo stress può portare ad un apparente maggiore efficienza, nel medio-lungo termine quest'effetto svanisce. Dal lato dell'impresa, occorre ribadire che l'analisi puntuale dei costi/ benefici risponde a fattori di complessità maggiori su cui non mi soffermerò, ma che non contrastano il fatto che politiche di conciliazione di famiglia-lavoro possano produrre risultati apprezzabili sul piano economico, e in particolare volti a implementare le performance finanziarie e il valore generato. L'obiettivo che Core informatica si è posta è di aumentare l'indice di soddisfazione dei lavoratori, i cui esiti apprezzabili sul profitto aziendale si rendono visibili, ad esempio, nella riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi, incrementare la capacità di attrarre e trattenere talenti. Una delle priorità che l'azienda dovrebbe prefissarsi è proprio la riduzione del turnover, che si

---

<sup>22</sup> Crespi F. (2016) *Lo Smart Working in Italia: la diffusione del fenomeno*.

presenta costi elevati nel medio-lungo termine ma i benefici li superano di gran lunga. Quanto osservato richiede, nuovamente, un'adeguata sensibilità nel saper leggere la situazione umana ed organizzativa che l'azienda vive, non solo come organizzazione produttiva di beni ed attività, ma anche, e necessariamente, come una comunità di persone, che, pur orientata a un fine economico, vive e si struttura intorno a relazioni intersoggettive, e che dal loro benessere e dalla loro corretta impostazione può trarre molteplici vantaggi. Lo spunto di questa tesi ha fornito l'occasione per rilevare alcuni profili problematici del lavoro da remoto e di comprendere come esso non sia una misura positiva "in sé e per sé", ma lo sia solo in ragione di precisi obiettivi e di un'adeguata indagine che abbia al centro la tutela di determinati beni ed interessi, che agiscano sia da principio-guida che da fattore delimitativo. Infatti, se non ben ponderato anche sulle esigenze della persona e se non adeguatamente organizzato in modo da armonizzare diversi interessi e bisogni in gioco, lo strumento in questione potrebbe essere percepito come non efficace, da parte del datore di lavoro come perdita di efficienza della prestazione di lavoro come assenteismo, mancanza di concentrazione o coordinamento.

Il fine ultimo dell'indagine di questo elaborato è comprendere che il lavoro da remoto costituisce il mezzo e non il fine ultimo in quanto rappresenta solo la possibilità di esprimere a pieno la propria personalità in armonia. Si potrebbe avanzare quasi l'ipotesi che lo *smart working* sia un ritorno alla riconciliazione con l'essere umano. L'auspicio è di aver mostrato, in questa sede, come una chiave di lettura armonizzante, orientata ad un ideale win/win in cui non c'è un perdente, non corrisponda ad utopia o filantropia, ma spesso possa rappresentare un'occasione per coniugare efficacia, efficienza e sostenibilità, anche personale e relazionale: fattori che, se non debitamente considerati nelle loro reciproche implicazioni, hanno ripercussioni pesanti. Il 77 % dei Millennials dichiara di preferire forme di lavoro flessibile mentre l'83 % riferisce che la flessibilità lavorativa è uno dei primi fattori che influenzano la scelta di una proposta di lavoro. Betty Pagnin, P&C Director e co-founder di OneDay, parlando dell'approccio dei giovani al lavoro agile afferma che essi "Sono consapevoli che imparare da remoto sia difficile, proprio perché viene meno il processo di formazione basato sulla condivisione e il confronto con altri team member e i propri leader. Il mondo del lavoro sta cambiando e i giovani, per attitudine e per qualità di stimoli, se ne sono accorti da un pezzo e sono disposti a mettersi in gioco. Le aziende se vogliono continuare a essere attrattive devo evolversi per stare al passo con i tempi". Qui entra in gioco il cambio culturale. Ogni cambiamento disallineato alla cultura aziendale di qualsiasi natura incontra una barriera. I cambiamenti accettati sono quelli accordanti la filosofia aziendale e soprattutto applicati gradualmente. La cultura organizzativa prevede solo miglioramenti gradualmente e compatibili con l'universo di senso che la contiene. Se l'Azienda la necessità di fare cambiamenti più rapidi non può fare rivoluzioni tecnologiche, ma solo trasformazioni organizzative garantite dall'evoluzione del suo livello di maturità culturale attuale per arrivare ad un livello di maturità culturale desiderato. In particolare, un aspetto importante è la scarsa capacità di molte aziende (e manager) di interpretare o,

peggio, di inseguire un mercato dinamico, veloce e che cambia reagendo in tempo. Accettare l'idea che i lavoratori agiscano in autonomia, decidendo il loro *modus operandi*, chiama in causa un cambiamento strutturale e culturale di dimensioni notevoli. Possiamo avanzare l'ipotesi che il lavoro in ibrido sia la soluzione ottimale, al giorno d'oggi la flessibilità dev'essere ben accolta dal momento che è sintomo di una cultura aziendale lungimirante, che ha fiducia nel lavoratore non nel controllo dispotico e nell'organizzazione del lavoro ma soprattutto inclusiva. Secondo questa prospettiva, è molto di più di una semplice innovazione tecnologica. Riguarda una messa in discussione di stereotipi che possa portare alla luce un miglioramento dell'efficacia professionale e dell'equilibrio vitale, dal livello gerarchico più basso a quello più alto attraverso il veicolamento di valori quali fiducia, responsabilità, autonomia. Si avverte come dovuto un cambio di paradigma del modello di valutazione e organizzazione del lavoro: si passa dal mero conteggio delle ore lavoratore come indicatore del valore della performance al raggiungimento degli obiettivi. In questo caso la leadership dev'essere orientata alla crescente fiducia e autonomia del dipendente, abbandonando come accennato prima la logica del controllo per infondere un clima aziendale e uno spirito d'insieme maggiore. Ci troviamo di fronte alla situazione parallela in cui non è necessario fidelizzare solo i clienti ma anche i propri dipendenti. Autonomia, responsabilità sono le parole che devono risuonare negli ambienti di lavoro in smart, abbandonando definitivamente lo stile direttivo e di controllo che hanno caratterizzato i decenni scorsi. Adattarsi a una gestione per risultati è fondamentale sempre tenendo conto di tutte le sfide che sono legate alla dispersione spaziale e alla dimensione digitale del lavoro. Come può un'azienda cambiare la sua cultura? E soprattutto per quale motivo? Probabilmente alla seconda domanda la risposta fuorviante non è la veritiera perché è proprio quello non dichiarato il motivo per cui avvengono questi cambiamenti. Lo *smart working* è solo il mezzo per aggiungere il cambiamento tutto il resto viene dopo, mezzi, metodologie. I fattori che rivelano una predisposizione per l'adozione e lo sviluppo dello *smart working* rappresentano i livelli di maturità culturale. Rivoluzionare il modo di pensare, poiché essa non viene influenzata dallo *smart working* ma il contrario. La cultura è causa motrice e non semplice effetto. L'intelligenza emotiva diventa un motivo di vantaggio. Nelle recenti forme di organizzazione lavorative al centro si trovano le persone, il loro potenziale umano. Lo *smart working* può rappresentare un'innovazione soltanto se inserito in un contesto culturale dinamico fondato su motivazione, senso di scopo comune, fiducia e collaborazione. Non soltanto formando tecnologicamente ma soprattutto umanamente, con le *soft skill*, la coordinazione di gruppi da remoto. Poiché in presenza molti meccanismi sono scontati e non si percepisce la visione complessiva e trasversale dell'azienda. Le aziende sono chiamate a rispondere alle esigenze del mercato attuali e future che si stanno delineando. Il turnover è un elemento da tenere sempre sotto controllo poiché è la faccia della reputazione aziendale. Da modalità di lavoro di nicchia, è diventato un obbligo per molta gente. Anche nel mio settore, l'uomo è diventato in grado di gestire il freddo da distanza e l'attività lavorativa si deve adeguare di conseguenza.

La cultura può sbocciare o fiorire soltanto dove vi sia suolo fertile per valori trattati in questa tesi, dove si respiri aria di collaborazione e dialogo e regni la comunicazione trasparente come l'acqua. Nella relazione dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, mostra chiaramente come l'antipatia nei confronti dello *smart working* derivano sia dall'alto, dalla cultura manageriale, che dal basso, dall'ambiente tra collaboratori. Si evidenzia come nel tentativo di impegno delle aziende verso questo cambio di passo sia presente, le difficoltà nell'implementazione sono numerose.

Lo *smart working* come strumento d'emergenza ha messo in luce un fenomeno da non dimenticare, al lavoro si aggiunge la didattica a distanza in cui l'insufficienza dei mezzi informatici e ciò rappresenta un problema reale. Secondo alcune previsioni di futurologi, quali Norman e Martin, avevano previsto che le tecnologie avrebbero fatto ritornare il lavoro nella dimensione domestica. "Il filatoio è stato sostituito dal terminale del computer!" Lo *smart working* non funziona in Italia per tre principali motivi che possiamo riassumere così: i) la presenza della cultura "presenzialista" per cui se il datore deve poter controllare visivamente altrimenti non si sta lavorando affatto o abbastanza; ii) la presenza di una concezione "a tempo" del lavoro al contrario dei risultati, per cui bastano quelle 8/10 ore; e infine iii) la mancanza di fiducia reciproca tra colleghi, da datore a dipendente o da dipendenti e datore. Il problema di fondo è che ciò che in Italia è definito come *smart working* non lo è per nulla, la gran novità corrisponde grosso modo al vecchio telelavoro. Di intelligenza? Ben poca, si è trattato solo di un trasferimento di attività dal luogo di lavoro al domicilio per circa 8 milioni di lavoratori. Il pregio da riconoscere a questo trasferimento risiede nell'aver evitato interruzioni o cadute di produttività, almeno ha permesso a una buona fetta di italiani di non rimanere a casa<sup>23</sup>. Soprattutto dai dati, emerge un incremento dovuto alla quota rosa presente nelle aziende. Secondo uno studio della Banca d'Italia, il lavoro da remoto è maggiormente diffuso fra le donne rispetto agli uomini proprio dovuto dalla differenza di genere presente, anche le donne stesse sostengono di veder migliorata la loro qualità della vita. La domanda a questo punto e potrà mai funzionare lo *smart working* nella sua corretta accezione?

Dipende, ma ciò richiede una trasformazione culturale, sociale, economica e politica che ancora non è stata accettata a pieno. Come più volte enunciato, dobbiamo fare chiarezza riguardo all'espressione "fare *smart working*" che non equivale a fare le "cose alla vecchia maniera" con gli strumenti nuovi. Tutt'al contrario incoraggiare un riassetto organizzativo che metta in discussione gli stereotipi e la sicurezza acquisita per spingere verso una responsabilizzazione dei risultati. Inutile dire che il cambiamento deve riguardare l'intero paradigma ideologico-culturale, sociale, politico, amministrativo, finanziario e sociale rispetto a questo fenomeno vivo in pieno movimento che è lo *smart working* e la strada, anche se spianata, è ancora lunga.

---

<sup>23</sup> Profeta P. (2019), Lavoro flessibile contro le disuguaglianze.



## Bibliografia

AVALLONE F., FARNESE M.L. (2005), Culture organizzative. Modelli e strumenti di Intervento, Guerini e associati, Milano. – “Analisi

BARANI A., (2020) L'economia ai tempi del covid-19, Franco Angeli.

BATTAGLIA L., CEDROLA E., (2010), Interazione culturale e processi di negoziazione, in Marketing e management interculturale, Il Mulino, Bologna.

BOTTERI T. & CREMONESI G. (2016). Smart Working & Smart Workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi. Milano: Franco Angelis s.r.l.

CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (2021), L'innovazione tecnologica e la riconfigurazione del tempo di lavoro nel lavoro agile, in Smart Working Disciplina e scenari, Giuffrè, Milano.

CRESPI F. (2016) Lo Smart Working in Italia: la diffusione del fenomeno.

DE MASI D., (2020) Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente, Marsilio Nodi editori, Venezia.

DEL CONTE M., (2020). Prospettive di lavoro agile oltre l'emergenza.

GABASSI P. G., (2006) Psicologia del lavoro nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano.

GAGLIARDI P., (1995), Le imprese come culture, Isedi, Torino.

GANGAI A., CRESPI F., CORSO M., (2021), Lo Smart Working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori, ricerca e report 2020 dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano.

LIVRAGHI R, 2021, Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità.

MARTIN J., NORMAN A.R. (1970), “The computerized society: an appraisal of the impact of computers on society in the next fifteen years” - ENGLEWOOD CLIFFS, PRENTICE HALL.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, (2021), COVID-19: smartworking, congedi e bonus.

PROFETA P. (2019) Lavoro flessibile contro le disuguaglianze.

ROCCI G., (2018), Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del “lavoro agile”, in *Le nuove leggi civili commentate*.

RUSSO M., (1° settembre 2020), Esiste il diritto alla disconnessione? Qualche spunto di riflessione alla ricerca di un equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata, in *Diritto delle relazioni industriali*.

SCAPOLAN A., L. MIZZAU, F. MONTANARI, (2021); *Smart working e relazioni di lavoro*.

SCHEIN, E. (1985). “Organizational culture and leadership.” San Francisco Jossey Bass: London.

SCHEIN, E. (1987). “The art of managing resources.” New York: Oxford University Press.

SCHEIN, E. (1990). “Cultura d'azienda e leadership una prospettiva dinamica”. Milano: Guerini.

SCHEIN, E. (2010). “Organizational culture and leadership 4th edition, U.S.A., John Wiley & Sons.

SCHMIEDEL, T., VOM BROCKE, J., & RECKER, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*.

TORRE T., (2020), Smart Working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza, in *Electronic journal of management* nr. 1.

VALLEBONA A., (2018) *Breviario di diritto del lavoro*, G. Giappichelli, Torino.

VERZARO M., (2019), Fattispecie della prestazione agile e limite dell'autonomia individuale in *Rivista italiana del lavoro*.

ZAMPERINI N., (2020), *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma.

ZAPPALA' S., (2017), Smart working e fattori psico-sociali, in M. NERI (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, TAO digital library.