



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Organizzazione Aziendale

## **Implicazioni organizzative legate all'introduzione di nuove modalità di lavoro**

---

DI VINCENZO FAUSTO

**RELATORE**

---

MARIA KLYUCHNIK

**MATRICOLA**

Anno Accademico **2024/2025**

<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>6</b>
Fondamenti di Organizzazione Aziendale e l'introduzione del lavoro flessibile .....	6
<b>1.1 Introduzione all'Organizzazione Aziendale .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Elementi costitutivi dell'organizzazione .....	7
1.1.2 Il contesto attuale .....	8
1.1.3 Dimensioni strutturali e fattori contingenti .....	9
1.1.3.1 Formalizzazione, specializzazione e gerarchia .....	9
1.1.3.2 Centralizzazione, decentralizzazione e complessità.....	10
1.1.3.3 Fattori contingenti: ambiente, tecnologia, dimensione, strategia.....	10
1.1.4 Cultura organizzativa e leadership .....	11
1.1.5 Modelli organizzativi meccanici e organici .....	11
1.1.6 Evoluzione del pensiero organizzativo .....	12
1.1.6.1 La scuola classica: Taylor, Weber e Fayol.....	12
1.1.6.2 La Scuola delle Relazioni Umane di Elton Mayo .....	13
1.1.6.3 La teoria contingente e la nascita della flessibilità strutturale .....	13
<b>1.2 Origini evoluzione delle forme di lavoro da distanza .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Origini e primi sviluppi .....	14
1.2.2 Diffusione e adozione dello smart working prima della pandemia.....	17
1.2.2.1 La diffusione geografica.....	18
1.2.2.2 Settori e tipologie di lavoratori .....	19
1.2.3 Trasformazione e accelerazione durante la pandemia.....	21
1.2.4 Tendenze attuali e prospettive future del lavoro da remoto .....	22
<b>CAPITOLO 2 .....</b>	<b>24</b>
Analisi del caso Microsoft Italia .....	24
<b>2.1 Presentazione dell'azienda e contesto organizzativo.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Storia e profilo dell'azienda .....	25
2.1.2 Mission, vision e valori aziendali.....	25
2.1.3 Modello di governance e struttura organizzativa .....	26
2.1.4 Settore di riferimento e posizionamento competitivo .....	27
2.1.5 Tendenze e sfide del settore rispetto al lavoro da remoto .....	27
<b>2.2 Il processo di implementazione del lavoro da remoto.....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Le motivazioni e i driver della trasformazione digitale .....	28

2.2.2 Le fasi del processo: dalla sperimentazione all'adozione su larga scala.....	28
2.2.3 Strategie e strumenti utilizzati.....	29
2.2.4 Il ruolo della cultura organizzativa e della leadership nella transizione .....	30
2.2.5 Le attività di formazione e supporto ai dipendenti.....	30
2.2.6 Il modello di monitoraggio e valutazione delle performance .....	31
<b>2.3 Risultati e impatti organizzativi.....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Conquiste e benefici .....	32
2.3.2 Limiti e criticità riscontrate .....	34
2.3.3 Analisi dei fattori critici di successo .....	35
2.3.4 Prospettive future e sviluppi del modello.....	36
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>38</b>
Analisi del caso IBM.....	38
<b>3.1 Presentazione dell'azienda e contesto organizzativo.....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Storia e profilo dell'azienda .....	39
3.1.2 Mission, vision e valori aziendali.....	39
3.1.3 Modello di governance e struttura organizzativa .....	40
3.1.4 Settore di riferimento e posizionamento competitivo .....	41
<b>3.2 Il processo di implementazione e il ritorno alla presenza .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Le motivazioni iniziali per l'adozione dello smart working .....	42
3.2.2 Evoluzione e ridefinizione delle politiche di lavoro da remoto .....	43
3.2.3 Criticità riscontrate e analisi degli impatti .....	44
3.2.4 Il ruolo della leadership e della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento .....	45
3.2.5 La percezione dei dipendenti e il clima organizzativo durante la transizione	46
<b>3.3 Risultati e valutazioni dell'esperienza IBM.....</b>	<b>47</b>
3.3.1 Fattori di insuccesso e fallimento del modello.....	47
<b>3.4 Lezioni apprese e riflessioni strategiche.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITOLO 4 .....</b>	<b>50</b>
Analisi della Survey .....	50
<b>4.1 Introduzione alla ricerca .....</b>	<b>51</b>
4.1.1 Obiettivi dell'indagine .....	51
4.1.2 Metodo di raccolta dati e campione analizzato .....	51

<b>4.2 Caratteristiche del campione .....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Settore di appartenenza e area geografica .....	52
4.2.2 Dimensione aziendale e ruolo professionale.....	53
<b>4.3 Diffusione e percezione dello smart working.....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Presenza di politiche formalizzate.....	55
4.3.2 Livello di favorevolezza verso lo smart working.....	56
4.3.3 Adozione di pratiche flessibili .....	57
<b>4.4 Criticità percepite e vantaggi attesi .....</b>	<b>58</b>
4.4.1 Le principali barriere all'adozione .....	58
4.4.2 I benefici maggiormente riconosciuti.....	59
<b>4.5 Analisi esplorativa delle relazioni tra variabili .....</b>	<b>60</b>
4.5.1 Politiche formalizzate e dimensione aziendale .....	60
4.5.2 Favorevolezza e ruolo professionale .....	62
4.5.3 Controllo della produttività e cultura aziendale .....	63
4.5.5 Differenze territoriali e propensione allo smart working .....	67
<b>4.6 Discussione dei risultati .....</b>	<b>68</b>
4.6.1 Interpretazione alla luce del quadro teorico .....	69
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>

## **Introduzione**

Negli ultimi anni il concetto di lavoro ha subito una trasformazione profonda e accelerata, in gran parte stimolata dall’evoluzione tecnologica e, più recentemente, dall’emergenza sanitaria globale. Tra le innovazioni più significative, il modello di lavoro flessibile si è imposto come una modalità capace di ridefinire non solo i tempi e gli spazi dell’attività professionale, ma anche le dinamiche organizzative, le relazioni tra colleghi e i modelli di leadership. Tuttavia, la sua adozione non è né lineare né omogenea, poiché condizionata da numerosi fattori strutturali, culturali e tecnologici.

Questa tesi si propone di analizzare le implicazioni organizzative connesse all’introduzione dello smart working, esplorando i cambiamenti che esso comporta per le imprese, sia in termini di struttura che di cultura aziendale. L’obiettivo è comprendere quali condizioni facilitino o ostacolino l’implementazione efficace del lavoro agile, con particolare attenzione alla coerenza tra modello organizzativo, ruolo professionale, dimensione aziendale e settore di appartenenza.

Il primo capitolo introduce i principali riferimenti teorici dell’organizzazione aziendale, con particolare attenzione agli approcci contingente, culturale e tecnologico-organizzativo, che si rivelano fondamentali per interpretare il fenomeno dello smart working. Vengono inoltre ripercorse le origini e l’evoluzione del lavoro da remoto, fino alle più recenti tendenze post-pandemiche. Il secondo e il terzo capitolo analizzano due casi studio: Microsoft Italia e IBM. Il primo rappresenta un esempio di adozione progressiva e strategica dello smart working, mentre il secondo offre un’interessante riflessione sulle difficoltà e i limiti che possono portare a un parziale ritorno alla presenza. L’analisi comparativa dei due casi consente di evidenziare i fattori critici di successo e le possibili trappole nella gestione della transizione al lavoro flessibile. Il quarto capitolo è dedicato all’indagine empirica svolta tramite survey, che ha coinvolto oltre 70 rispondenti provenienti da diverse realtà aziendali, settori e ruoli. L’obiettivo è stato quello di esplorare, in chiave interpretativa, la diffusione dello smart working, le principali criticità riscontrate, i benefici percepiti e le relazioni tra variabili rilevanti. L’analisi ha evidenziato come lo smart working sia strettamente legato alla maturità organizzativa e al tipo di leadership adottata, confermando quanto emerso nella letteratura.

## **CAPITOLO 1**

Fondamenti di Organizzazione Aziendale e  
l'introduzione del lavoro flessibile

## **1.1 Introduzione all’Organizzazione Aziendale**

L’organizzazione aziendale è una disciplina che analizza le modalità con cui le imprese e le istituzioni strutturano e coordinano le loro attività per raggiungere obiettivi specifici e prefissati. Essa si occupa dello studio dei processi interni, delle strutture, delle dinamiche relazionali e decisionali che regolano il funzionamento delle organizzazioni, con l’obiettivo di migliorarne l’efficienza e l’efficacia. Secondo Daft (2021), un’organizzazione è “un’entità sociale consapevolmente coordinata, con confini relativamente identificabili, che opera su base continuativa per il conseguimento di determinati obiettivi”.

Un’organizzazione non è dunque un insieme casuale di individui, ma un sistema ordinato al fine di raggiungere degli scopi comuni. In essa si distinguono due componenti fondamentali: l’organizzazione formale e quella informale. La prima è definita dalle strutture gerarchiche, dalle procedure e dai ruoli ufficiali stabiliti attraverso la pianificazione. La seconda, invece, nasce dalle interazioni spontanee tra i membri dell’organizzazione e influenza profondamente il clima interno, la comunicazione e i comportamenti organizzativi (Barnard, 1938).

### **1.1.1 Elementi costitutivi dell’organizzazione**

Per comprendere il funzionamento delle organizzazioni, è necessario analizzare i principali elementi che le compongono: le persone, gli obiettivi, la struttura e le risorse. Le persone rappresentano il capitale umano, ovvero l’insieme degli individui che, con le loro competenze, motivazioni, valori e relazioni, contribuiscono al raggiungimento degli scopi organizzativi. Come sostengono Katz e Kahn (1978), le organizzazioni devono essere considerate sistemi sociali aperti, in cui le interazioni tra componenti producono dinamiche complesse che vanno oltre la semplice struttura formale.

Gli obiettivi costituiscono la direzione verso cui è orientata l’azione organizzativa. Essi non devono essere necessariamente di natura economica ma possono essere anche sociali, ambientali o istituzionali, e fungono da guida per le decisioni strategiche e operative. Simon (1947), nel suo approccio alla razionalità limitata, sottolinea che le decisioni prese all’interno delle organizzazioni non sono sempre ottimali, poiché influenzate da limiti

cognitivi e informativi. Questo implica che anche la definizione degli obiettivi sia il risultato di un processo interpretativo e negoziale.

La struttura organizzativa è invece l'insieme di ruoli, funzioni, relazioni e meccanismi di coordinamento che permettono all'organizzazione di funzionare. Essa definisce i ruoli e come avviene il flusso informativo. Secondo Mintzberg (1979), la struttura varia in base al grado di formalizzazione, centralizzazione, specializzazione e standardizzazione. Mentre Galbraith (1973), con la sua teoria dell'elaborazione delle informazioni, sottolinea che più è elevata l'incertezza ambientale, maggiore sarà la necessità di strutture orizzontali che facilitino l'elaborazione e la condivisione delle informazioni.

Infine, le risorse rappresentano ciò di cui l'organizzazione dispone per svolgere le sue attività: risorse umane, materiali, tecnologiche, finanziarie e informative. La Resource-Based View (Barney, 1991) evidenzia l'importanza delle risorse intangibili, ovvero la *know how*, come conoscenza, cultura e relazioni nella costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Questi quattro elementi interagiscono e si influenzano continuamente. In un contesto globale in continuo mutamento, caratterizzato da innovazione, digitalizzazione e complessità crescente, la capacità dell'organizzazione di rivedere e adattare dinamicamente diventa una leva strategica fondamentale per il successo. Tali sfide organizzative sono alla base dell'emergere di nuovi modelli operativi, come il lavoro agile e lo smart working, che saranno approfonditi nella seconda parte del capitolo.

### **1.1.2 Il contesto attuale**

Negli ultimi decenni, le organizzazioni si sono trovate ad affrontare un nuovo contesto ambientale, caratterizzato da una crescente globalizzazione dei mercati, da un'accelerazione senza precedenti dell'innovazione tecnologica e da una pressione competitiva sempre più intensa. Tali trasformazioni hanno reso obsolete molte delle logiche organizzative tradizionali, fondate su rigidità strutturali, controllo gerarchico e stabilità operativa.

La globalizzazione ha ampliato l’orizzonte competitivo delle imprese, esponendole da un lato a nuove opportunità di mercato e dall’altro a sfide derivanti dalla concorrenza internazionale, dalla diversificazione culturale e dalla crescente complessità normativa. Le organizzazioni sono oggi chiamate a operare in mercati interconnessi, dove la rapidità di risposta, la flessibilità e la capacità di innovazione rappresentano fattori critici di successo. Come evidenziato da Scott (2003), le organizzazioni moderne devono essere concepite come sistemi aperti, costantemente influenzati dall’ambiente esterno, con cui interagiscono in modo dinamico.

Parallelamente, l’innovazione tecnologica, in particolare l’avvento del digitale, ha trasformato radicalmente i processi produttivi, comunicativi e decisionali. Le tecnologie digitali permettono di implementare nuove modalità di lavoro, favoriscono la decentralizzazione delle informazioni e potenziano l’autonomia decisionale a tutti i livelli organizzativi (Zammuto et al., 2007).

In questo scenario, l’organizzazione non è più soltanto una macchina operativa, ma si presenta come un ecosistema in grado di apprendere ed evolvere. Il cambiamento è diventato una condizione quasi permanente, e le imprese devono sviluppare competenze organizzative che le rendano resilienti e proattive di fronte alla discontinuità.

### **1.1.3 Dimensioni strutturali e fattori contingenti**

#### **1.1.3.1 Formalizzazione, specializzazione e gerarchia**

Le organizzazioni si distinguono tra loro anche per il modo in cui strutturano le proprie attività interne. Le principali dimensioni strutturali includono la formalizzazione, la specializzazione e la gerarchia. La formalizzazione, come introdotta da Weber, riguarda il grado in cui le regole, le procedure e le istruzioni sono documentate e standardizzate. Una forte formalizzazione garantisce coerenza nei comportamenti organizzativi, ma può ridurre la flessibilità. La specializzazione si riferisce invece alla suddivisione del lavoro in compiti specifici. Mentre aumenta l’efficienza operativa può però anche causare isolamento tra le singole unità. La gerarchia, invece, stabilisce le linee di autorità e il flusso decisionale. Le organizzazioni tradizionali sono spesso strutturate in modo verticale, con un forte controllo dall’alto verso il basso. Tuttavia, i modelli più recenti

puntano a una riduzione dei livelli gerarchici a favore di una maggiore autonomia operativa.

### **1.1.3.2 Centralizzazione, decentralizzazione e complessità**

Un'altra distinzione chiave riguarda il grado di centralizzazione o decentralizzazione dell'azienda. In strutture centralizzate, le decisioni sono prese da pochi livelli superiori, mentre nelle organizzazioni decentralizzate la responsabilità decisionale è distribuita, promuovendo maggiore reattività e coinvolgimento (Mintzberg, 1979).

La complessità organizzativa riguarda invece la varietà e l'articolazione interna dell'impresa, influenzata da fattori come la dimensione, il numero di sedi, la varietà di prodotti o mercati. Le organizzazioni complesse devono dotarsi di strumenti di coordinamento adeguati al fine di evitare disfunzioni e garantire coerenza strategica (Galbraith, 1973).

### **1.1.3.3 Fattori contingenti: ambiente, tecnologia, dimensione, strategia**

Le dimensioni strutturali non vanno considerate in modo isolato, ma devono essere interpretate alla luce dei fattori contingenti, ovvero delle caratteristiche specifiche del contesto in cui opera l'organizzazione. Secondo l'approccio contingente (Lawrence & Lorsch, 1967), non esiste una struttura organizzativa “migliore” in senso assoluto, ma la scelta dipende dalla coerenza tra struttura, strategia, ambiente e tecnologia.

L'ambiente in cui opera l'organizzazione influenza la tipologia di struttura da adottare. In ambienti stabili e prevedibili sono preferibili assetti più rigidi e formalizzati, mentre quelli più incerti e competitivi richiedono strutture organiche, flessibili e decentralizzate. La dimensione dell'organizzazione, come sottolineato da Blau (1970), tende ad una crescita della complessità strutturale proporzionale alla crescita del numero di dipendenti e di unità operative.

Anche il livello tecnologia, come mostrato nello studio di Woodward (1965) è un importante fattore di differenziazione. Si è dimostrato infatti che le tecnologie di produzione influenzano in maniera diretta la struttura organizzativa. Le aziende che utilizzano tecnologie complesse e flessibili tendono a sviluppare strutture meno

gerarchiche e più orientate alla collaborazione e viceversa. Infine, la strategia aziendale, a dispetto che sia orientata all’innovazione o alla differenziazione, richiede forme organizzative più organiche e reattive rispetto a strategie di efficienza e contenimento dei costi.

#### **1.1.4 Cultura organizzativa e leadership**

La cultura organizzativa rappresenta l’insieme condiviso di valori, norme e pratiche che guidano il comportamento dei membri dell’organizzazione stessa. Secondo Deal & Kennedy (1982), esistono diverse tipologie di cultura ovvero: forte, debole, innovativa, burocratica, ognuna delle quali impatta in modo diverso sulle performance e sulla flessibilità organizzativa. Una cultura orientata all’innovazione facilita l’adozione di nuove pratiche e tecnologie, come il lavoro da remoto, mentre nel contesto di una cultura gerarchica tali implementazioni possono risultare più complesse.

In parallelo, lo stile di leadership adottato influenza il clima interno e la predisposizione al cambiamento. I modelli di leadership trasformazionale e partecipativa risultano più efficaci in contesti che richiedono adattabilità, autonomia e fiducia. Mentre la leadership tradizionale, invece, si basa spesso sul controllo diretto e sulla presenza fisica.

#### **1.1.5 Modelli organizzativi meccanici e organici**

Burns & Stalker (1961) distinguono i modelli organizzativi delle imprese in strutture meccaniche e organiche. Le prime si adattano a contesti routinari e sono caratterizzate da elevata formalizzazione, catene di comando rigide e processi standardizzati. Sono tipiche di settori come la produzione manifatturiera, dove l’efficienza e il controllo sono prioritari.

Le strutture organiche, al contrario, sono più adatte a contesti dinamici, incerti e innovativi. Si distinguono per la comunicazione orizzontale, la ridotta centralizzazione e l’adattabilità. Questo modello favorisce l’apprendimento continuo, la responsabilizzazione e il lavoro per obiettivi, risultando particolarmente efficace nei settori ad alta intensità di conoscenza come l’ICT, la consulenza o la ricerca. Il crescente ricorso al lavoro da remoto e a forme di lavoro ibride spinge molte organizzazioni a

riprendere la propria configurazione in senso più organico. La possibilità di lavorare da remoto, infatti, richiede maggiore fiducia nei collaboratori, sistemi di controllo orientati ai risultati e strutture capaci di sostenere la collaborazione virtuale.

### **1.1.6 Evoluzione del pensiero organizzativo**

#### **1.1.6.1 La scuola classica: Taylor, Weber e Fayol**

Con Frederick Winslow Taylor, considerato il padre dell'organizzazione scientifica del lavoro, inizia formalmente la riflessione sull'organizzazione del lavoro. Egli insieme Weber e Fayol sono considerati rappresentanti della scuola classica, che credeva nella *“One best way”*, ovvero che ci fosse un singolo modo per eseguire al meglio un processo.

Nel *“The Principles of Scientific Management”* (1911), Taylor propone un approccio razionale e meccanico all'organizzazione del lavoro, fondato sulla standardizzazione delle mansioni, sulla separazione tra progettazione ed esecuzione e sul controllo diretto da parte dei manager. Oggi il modello è considerato generalmente superato in quanto considera il lavoratore come un semplice esecutore, trascurando dimensione motivazionale e relazionale. Con l'evoluzione dei contesti produttivi e l'emergere di nuovi modelli lavorativi come il lavoro agile, i limiti di tale impostazione diventano evidenti, rendendo necessario un approccio più orientato all'autonomia e alla partecipazione.

Max Weber elabora una sua teoria organizzativa che pone al centro la burocrazia come forma ideale di organizzazione razionale. Nella sua opera *Economy and Society* (1922), Weber definisce la burocrazia come un sistema fondato su ruoli gerarchici, procedure codificate, regole impersonali e competenze tecniche. Tale modello si è rivelato estremamente efficace per garantire stabilità, prevedibilità e imparzialità nelle grandi organizzazioni, specialmente pubbliche, attraverso una formalizzazione di tutti i processi e la specializzazione dei lavoratori. Anche questo modello, però, risulta oggi non più all'avanguardia, in quanto l'eccessiva rigidità e la lentezza decisionale rappresentano limiti significativi nell'attuale contesto globale caratterizzato da rapidi cambiamenti e innovazione continua. La burocrazia weberiana si rivela dunque poco adatta per

supportare pratiche di lavoro distribuito, flessibile e collaborativo, come quelle rese possibili dallo smart working e dalle tecnologie digitali.

Henri Fayol, rispetto ai suoi contemporanei, propone un approccio più manageriale e strategico all'organizzazione. Nella sua opera *Administration Industrielle et Générale* (1916), Fayol identifica cinque funzioni fondamentali della gestione: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo. Sebbene l'introduzione di una visione sistematica del management come processo unitario rappresenti fondamentale avanzamento verso la gestione moderna, l'eccessiva enfasi sulla linearità e la verticalità gerarchica si rivela meno compatibile con i contesti odierni, che richiedono maggiore orizzontalità, flessibilità e leadership distribuita, caratteristiche chiave nelle pratiche di lavoro agile.

#### **1.1.6.2 La Scuola delle Relazioni Umane di Elton Mayo**

Negli anni '30, grazie agli studi condotti da Elton Mayo presso la Western Electric di Hawthorne, emerge una nuova prospettiva centrata sulle dinamiche sociali e motivazionali all'interno delle organizzazioni. Viene dimostrato che la produttività dei lavoratori è influenzata non solo dalle condizioni fisiche o dai metodi organizzativi, ma anche da fattori relazionali come il riconoscimento sociale, la partecipazione ai processi decisionali e il clima emotivo (Mayo, 1933). La scuola delle relazioni umane introduce nel dibattito organizzativo nuovi concetti come il gruppo informale, la leadership partecipativo e l'importanza della comunicazione bidirezionale (Roethlisberger & Dickson, 1939). Questa visione, che pone il lavoratore al centro, si rivela estremamente attuale nella gestione dei team virtuali e nei modelli di lavoro a distanza, dove il supporto emotivo, la comunicazione efficace e la motivazione diventano elementi critici di successo (Kurland & Bailey, 1999).

#### **1.1.6.3 La teoria contingente e la nascita della flessibilità strutturale**

A partire dagli anni '60, si afferma l'approccio contingente, principalmente grazie agli studi di Lawrence e Lorsch (1967), che ha segnato una rottura con l'idea di universalità dei modelli organizzativi e con il principio della "one best way". Come introdotto in precedenza, questa teoria sostiene che l'efficacia di una struttura organizzativa non può

essere valutata in modo assoluto, ma solo in relazione alla coerenza tra la struttura interna e le condizioni ambientali, tecnologiche e strategiche.

Questo paradigma ci permette di comprendere perché lo smart working non possa essere semplicemente imposto come una pratica operativa isolata, ma richieda una trasformazione più profonda, che coinvolge non solo gli strumenti tecnologici, ma anche la cultura, la struttura e i processi organizzativi (Daft, 2021). La sola introduzione di tecnologie digitali o di politiche di flessibilità, infatti, non è sufficiente a garantire un funzionamento efficace del lavoro a distanza, se non è accompagnata da un'evoluzione nei valori, nelle norme e nelle aspettative che regolano i comportamenti organizzativi.

## **1.2 Origini evoluzione delle forme di lavoro da distanza**

### **1.2.1 Origini e primi sviluppi**

Il lavoro da remoto ha vissuto un lungo processo di evoluzione, a partire dagli anni Settanta, che ha coinvolto contemporaneamente numerosi ambiti come quello sociale, tecnologico ed economico, trasformando nel corso del tempo la percezione e il concetto stesso di lavoro.

I primi approcci al moderno modello di smart working risalgono agli anni Settanta, quando un ricercatore della University of Southern California, Jack Nilles, definì il “telelavoro” come “una soluzione per ridurre il traffico urbano e decentralizzare l’organizzazione del lavoro, sfruttando le tecnologie emergenti per connettere i lavoratori alle loro aziende senza la necessità di una presenza fisica” (Nilles, 1975). All’epoca però, più che come un’opportunità di innovazione organizzativa, il telelavoro era visto principalmente come una misura ecologica e logistica, per combattere la congestione delle città e la crisi energetica, in risposta al fenomeno denominato da Joel de Rosnay come eco-socialismo per descrivere la convergenza delle politiche economiche e sociali verso la protezione dell’ambiente (Rosnay, 1975).

La diffusione del telelavoro negli anni Settanta rimase inizialmente molto limitata a causa di numerosi fattori tecnici, culturali ed economici. Le tecnologie necessarie non erano

infatti ancora sufficientemente sviluppate: in particolare, Internet e le connessioni di rete non erano ancora disponibili o troppo costose, mentre i computer erano ingombranti e meno performanti rispetto a quelli odierni (Harris, 1992). Inoltre, la cultura manageriale dominante privilegiava ancora la presenza fisica dei dipendenti in ufficio come simbolo di dedizione e produttività, poiché era ritenuto difficile valutare l'efficacia del lavoro senza una supervisione diretta (Olson, 1983). Come sottolinea Baruch (2000) "le organizzazioni erano ancora fortemente radicate in un modello gerarchico, dove la vicinanza fisica era considerata fondamentale per la comunicazione e la supervisione, limitando di fatto l'adozione di modalità più flessibili di lavoro"

La progressiva diffusione dei personal computer e l'espansione delle reti di telecomunicazione degli anni Ottanta e Novanta hanno dato inizio a un graduale cambiamento nel panorama del lavoro, fino a quel momento molto statico, preparando la strada per l'introduzione del lavoro a distanza. Aziende come IBM e Hewlett-Packard hanno iniziato a introdurre il telelavoro come metodo per ridurre i costi e migliorare la produttività. In particolare, Belanger e Allport (2008) hanno osservato che, IBM, consentendo già dai primi anni Novanta a migliaia di dipendenti di lavorare da casa, abbia ottenuto una riduzione dei costi operativi del 40% grazie al minor utilizzo degli spazi ufficio. Tuttavia, nonostante i vantaggi economici riscontrati e l'efficienza raggiunta tramite le nuove tecnologie, il telelavoro rimase a lungo una soluzione di "nicchia" e spesso considerata come temporanea. Huws et al. (1996) sottolineano che il lavoro a distanza era infatti riservato a specialisti altamente qualificati oppure dirigenti. Le aziende non erano infatti sicure che i dipendenti potessero mantenere alte prestazioni lavorando da casa, senza la supervisione diretta, evidenziando proprio questa percezione di "mancanza di disciplina", che ha ostacolato l'adozione del telelavoro come soluzione di larga scala per tutti i dipendenti indipendentemente dal rango o dalla mansione specifica (Kurland & Bailey, 1999). La diffusione del telecommuting cominciò ad essere analizzata in modo più sistematico e approfondito solo all'inizio degli anni Novanta, in particolare attraverso gli studi di Nilles (1994), che esplorava le potenzialità e le sfide legate a questa nuova modalità di lavoro. Nilles sottolineava i notevoli vantaggi in termini di efficienza e flessibilità: i lavoratori liberi di organizzare al meglio il proprio tempo, risultavano più motivati ed efficienti. Tuttavia, erano presenti anche delle criticità, come la difficoltà di

bilanciare vita professionale e personale, poiché venivano meno i chiari confini, e il rischio isolamento sociale dal resto dell'organizzazione, con possibili conseguenze sulla coesione del team e sul senso di appartenenza. Allo stesso tempo, altri studiosi si interrogarono sull'argomento, come Golden, che osservava come il telelavoro potesse aumentare la soddisfazione lavorativa, poiché "i lavoratori da remoto godono di una maggiore autonomia e controllo sulle proprie attività quotidiane, il che porta a un senso di realizzazione personale e flessibilità". Tuttavia, avvertiva anche che "l'isolamento sociale e professionale può emergere quando i dipendenti perdono le connessioni informali con colleghi e manager, compromettendo la collaborazione e il senso di appartenenza al gruppo"(Golden,2009).

La svolta decisiva arriva però soltanto all'inizio del nuovo millennio, favorita dalla diffusione sempre più massiva di Internet e dall'arrivo di nuove tecnologie come le piattaforme di cloud computing, la messaggistica istantanea e i primi software di collaborazione online. Spreitzer et al. (2017) affermano che lo smart working non è semplicemente un'evoluzione del telelavoro, ma un nuovo paradigma che punta a garantire autonomia ai lavoratori, favorire l'innovazione e migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e personale. L'attenzione, infatti, si sposta progressivamente dal "dove si lavora" "al "come si lavora" come sottolineano Bailey & Kurland (2002) che, nella loro distinzione tra telelavoro e smart working, sottolineano come quest'ultimo sia un approccio totalmente nuovo e orientato ai risultati piuttosto che una banale trasposizione dal lavoro in ufficio a casa, come nel telelavoro. Emergono inoltre anche modelli ibridi che, senza abbandonare completamente il classico modello di lavoro in ufficio, consentivano ai lavoratori di scegliere quando e dove lavorare, migliorando così la soddisfazione e la produttività (Messenger e Gschwind, 2016).

Non mancano però, oltre ai benefici, anche numerose criticità che gli studiosi si sono affrettati ad analizzare. Dal punto di vista psicologico-sociale, Felstead & Henseke, (2017) affermano che "La permeabilità dei confini tra vita lavorativa e personale, accentuata dal lavoro a distanza, può portare a fenomeni di overworking e stress digitale, minando il benessere complessivo del lavoratore." sottolineando la necessità di una netta divisione tra vita privata e lavorativa, mentre Grant et al. (2019) si sofferma sul tema dell'isolamento e la riduzione delle relazioni informali tra collaboratori, ritenute

necessarie per l'innovazione e la coesione aziendale. Dal punto vista aziendale invece emergono problematiche legate al monitoraggio e alla valutazione delle performance. Bloom et al. (2015) ritengono che una mancanza di supervisione diretta, soprattutto nei soggetti meno motivati o con ruoli che richiedono un alto livello di collaborazione, possa portare ad un netto calo della produttività. Inoltre, Collins et al. (2021), sottolineano che i dipendenti, lavorando da remoto, potrebbero perdere di vista e non sentirsi più parte della visione aziendale, portando ad una diminuzione della coordinazione interfunzionale in quanto gli obiettivi di medio-lungo termine non sono più chiari. Infine, Bailey & Kurland (2002) fanno notare come valutare le performance individuali possa risultare molto più complesso per i manager quando non possono vedere "direttamente" il lavoro svolto, portando talvolta a pregiudizi, denominati come proximity bias, nei confronti dei lavoratori in smart working o ibridi, percepiti come meno impegnati rispetto a quelli presenti fisicamente in ufficio in quanto la loro presenza non viene percepita allo stesso modo. Oggi, nonostante i limiti sopra citati, questa transizione verso forme di lavoro flessibili è da molti considerata come irreversibile e rappresentativa di una trasformazione del panorama lavorativo globale. Le aziende stesse, come Gartner e Deloitte (2020), riconoscono che le organizzazioni più competitive sul mercato del lavoro, ovvero quelle che riescono ad attare più talenti, sono quelle che riescono a bilanciare la flessibilità operativa con delle strategie di engagement, e non offrono quindi solo l'autonomia ai propri dipendenti ma anche una serie di tecnologie e pratiche ausiliare per facilitare e garantire una collaborazione efficace. Questa preferenza da parte dei dipendenti è facilmente spiegata dalla ricerca del work-life-balance, che negli ultimi anni ha acquistato sempre più rilevanza, definito da Greenhaus & Allen (2011) come "Il processo attraverso il quale un individuo gestisce e bilancia le proprie responsabilità professionali con quelle personali, al fine di mantenere un benessere ottimale e una qualità della vita elevata."

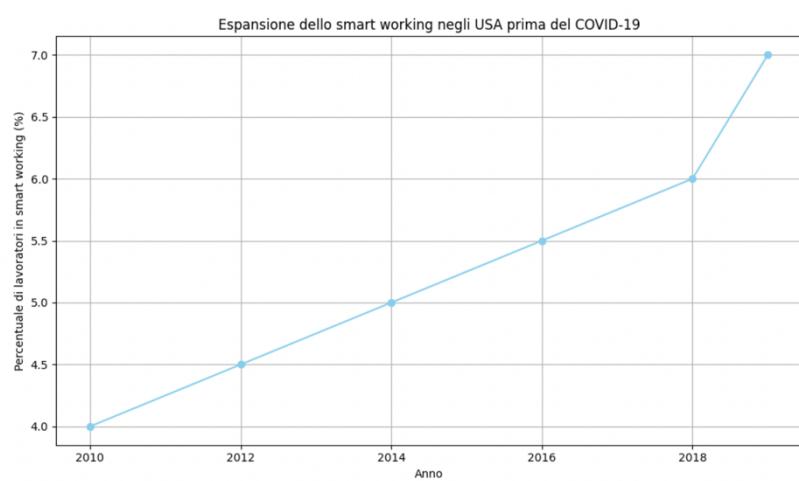
### **1.2.2 Diffusione e adozione dello smart working prima della pandemia**

Abbiamo dunque concluso che, già prima della pandemia COVID-19, lo smart working aveva iniziato a diffondersi in risposta alle crescenti esigenze di flessibilità e ottimizzazione delle risorse aziendali. Tuttavia, la sua diffusione era limitata e fortemente influenzata da fattori geografici, economici e tecnologici. Come sottolineano Bailey &

Kurland (2002), "il telelavoro rappresenta una modalità di lavoro che sfida le convenzioni organizzative tradizionali, ma la sua adozione dipende fortemente dalle strutture preesistenti e dalla cultura aziendale." La trasformazione digitale, necessaria per implementare forme di lavoro smart, era infatti, in molte realtà organizzative, soltanto in una fase iniziale di sviluppo, fase che è stata poi accelerata con l'arrivo della pandemia e le nuove necessità logistiche ad essa collegate (Eurofound, 2020).

### 1.2.2.1 La diffusione geografica

Nel periodo precedente alla pandemia, lo smart working era diffuso principalmente nei paesi sviluppati, caratterizzati da un accesso più semplice alle tecnologie e ad infrastrutture di rete più avanzate. In particolare, negli Stati Uniti e in alcune nazioni europee, come la Gran Bretagna, la Germania e i Paesi Bassi, il lavoro smart era già una realtà ben consolidata, sebbene adottato talvolta in modalità parziale o limitato a nicchie di mercato specifiche. (Bloom et al., 2015). Negli Stati Uniti, la diffusione del lavoro da remoto era concentrata in alcuni settori, come quello finanziario e tecnologico, nei quali la flessibilità operativa e l'autonomia erano considerati strumenti chiave per ottenere una maggiore produttività. Infatti, già nel 2019 circa il 24% della forza lavoro statunitense lavorava almeno un giorno della settimana in modalità smart, sebbene questa percentuale non fosse equamente distribuita sul mercato ma concentrata nelle aree metropolitane e ad alcune categorie professionali (Gallup, 2017).



L'Europa era invece caratterizzata da una situazione eterogenea. Alcuni paesi come Finlandia, Paesi Bassi e la Danimarca avevano già iniziato ad affiancare lo smart working alle forme di lavoro tradizionale, con oltre il 10% della forza lavoro che ne faceva utilizzo in qualche misura, e nel caso dei Paesi Bassi la percentuale era ancora più alta raggiungendo il 14%. La cultura del lavoro del Nord Europa, più orientata alla flessibilità e al lavoro per risultati, è stata fondamentale, insieme alle politiche pubbliche di supporto alle nuove modalità di lavoro per favorire la diffusione dello smart working. Nei Paesi Bassi, ad esempio, sono stati introdotti incentivi fiscali per le aziende che implementavano soluzioni di telelavoro e si è svolto un processo di digitalizzazione delle infrastrutture pubbliche, per rendere le tecnologie più accessibili per le piccole e medie imprese (Eurofound, 2017).

Al contrario, nei paesi del Sud Europa, come l'Italia e Spagna, la diffusione dello smart working era molto limitata. La cultura lavorativa era ancora molto ancorata alla tradizione e faticava a adattarsi alle nuove tendenze. In Italia soltanto il 5-7% della forza lavoro aveva accesso ad opzioni di lavoro a distanza, e spesso questa opzione era fornita non da aziende italiane, ma da grandi imprese multinazionali concentrate nel nord del paese (Eurofound, 2017). Secondo Carillo et al. (2020), “in Italia, la resistenza al telelavoro è fortemente influenzata da fattori culturali, in particolare dalla percezione tradizionale del lavoro che valorizza la presenza fisica e il controllo diretto sui dipendenti”. Mentre in Spagna l'implementazione dello smart working era rallentata da un contesto economico che precludeva l'implementazione di soluzioni digitali a piccole e medie imprese (González & García, 2018).

### **1.2.2.2 Settori e tipologie di lavoratori**

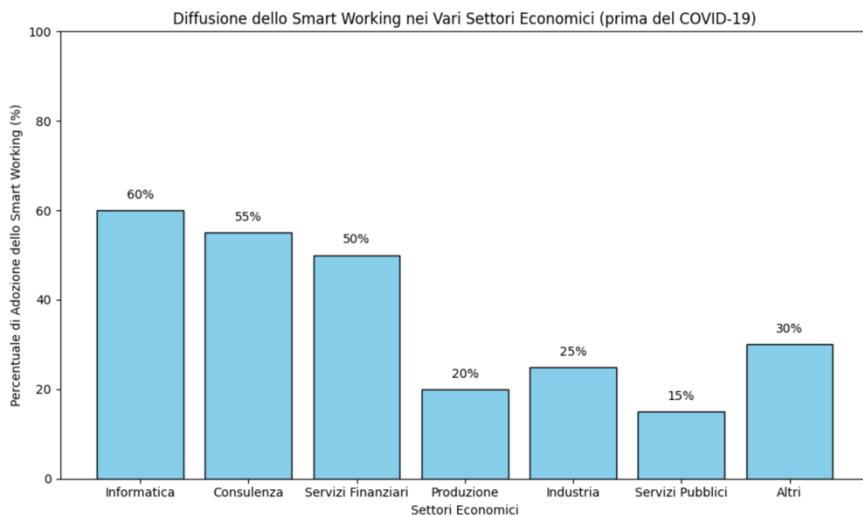
Anche all'interno dei vari settori l'adozione dello smart working non è stata uniforme, con una diffusione più marcata in ambiti ad alta intensità tecnologica come l'informatica, la consulenza e i servizi finanziari. Secondo un rapporto di McKinsey (2019), in questi ultimi circa il 60% delle aziende aveva già implementato in maniera regolare pratiche di lavoro da remoto. In particolare, nelle grandi aziende tecnologiche come Google, Microsoft e IBM, già nei primi anni Duemila si è iniziato a sperimentare il lavoro a

distanza come parte integrante delle strategie di flessibilità. In alcuni casi, come quello di IBM, questa modalità era già diventata permanente, permettendo a migliaia di dipendenti di lavorare da casa (Belanger & Allport, 2008).

È importante sottolineare che l'adozione dello smart working in questi settori è stata anche favorita da una cultura organizzativa che promuoveva la flessibilità e l'autonomia, rifiutando i modelli tradizionali che non avevano avuto tempo di radicarsi in questi nuovi settori.

Nei settori più tradizionali, come la produzione, l'industria e i servizi pubblici, prima della pandemia Covid-19, lo smart working non aveva ancora avuto una penetrazione significativa. Questo era però dovuto non solamente alla cultura organizzativa che tendeva a privilegiare il contatto fisico e il controllo diretto, con una resistenza ad accettare modalità di lavoro più autonome, temendo una diminuzione della produttività (OCSE, 2019) ma anche alla necessità concreta di questi settori di un contatto diretto dell'operatore con attrezzature o clienti. In questi settori la maggior parte dei dipendenti continua a lavorare in loco con una flessibilità limitata. infatti, come sottolinea il rapporto Eurofond (2017) "In grandi aziende manifatturiere, la forza lavoro è ibrida, con dirigenti e professionisti che sfruttano il lavoro da remoto, ma gli operai restano vincolati alle linee di produzione".

Inoltre, la mancanza di infrastrutture digitali adeguate, ha ulteriormente rallentato la penetrazione dello smart working in questi settori. per consentire una transizione al lavoro a distanza per quei dipendenti che avrebbero potuto usufruirne. Sebbene nel corso degli anni siano state introdotte politiche pubbliche, anche a livello europeo, per cercare di colmare il divario tecnologico tra piccole, medie e grandi imprese, queste politiche non si sono rivelate sufficienti (Eurofound, 2018).



### 1.2.3 Trasformazione e accelerazione durante la pandemia

La pandemia Covid-19 rappresenta un punto di svolta senza precedenti per l’organizzazione del lavoro. Le restrizioni sanitarie e il distanziamento sociale imposto per limitare i contagi hanno forzato una rapida trasformazione dei modelli lavorativi tradizionali, portando a un’adozione delle forme di lavoro smart anche i quei contesti dove, fino a quel momento, risultava marginale o sperimentale. Secondo un’indagine dell’International Labour Organization (ILO, 2020), milioni di lavoratori in tutto il mondo sono stati improvvisamente costretti a passare ad una modalità di lavoro da remoto. In Europa, Eurofound (2020) ha stimato che, nel secondo trimestre del 2020, circa il 40% della forza lavoro era in modalità smart un grande salto rispetto alla media del 5,4% che era rimasta abbastanza stabile, secondo le rilevazioni, per un intero decennio dal 2009 al 2018. In particolare, in Italia, la pandemia ha rappresentato una spinta, rendendo necessario l’utilizzo diffuso del “lavoro agile” previsto dalla legge 81/2017, che fino ad allora era rimasto largamente inapplicato, soprattutto nelle piccole e medie imprese (Neri et al., 2020).

La trasformazione non è stata solamente quantitativa ma anche qualitativa. Le aziende hanno dovuto rivedere la propria struttura organizzativa, i processi decisionali e i meccanismi di coordinamento. Questo ha significato in molte realtà una transizione da un modello meccanico caratterizzato da elevata formalizzazione, centralizzazione e comunicazione verticale, verso un modello più organico, con maggiore

decentralizzazione decisionale, riduzione dei livelli gerarchici e rafforzamento della comunicazione orizzontale e interfunzionale.

In termica implementazione tecnologica, l'accelerazione è stata altrettanto radicale. Le piattaforme digitali come Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace e Slack sono diventate strumenti necessari lavoro quotidiano, mentre la diffusione del cloud computing ha garantito l'accessibilità a dati e risorse aziendali a tutti i dipendenti in modalità remota (Choudhury et al., 2021). È stata quindi messa in evidenza la centralità del capitale tecnologico e la capacità adattiva delle imprese intese come dimensioni chiave per affrontare un ambiente instabile e incerto, secondo i modelli dell'approccio contingente (Lawrence & Lorsch, 1967). Contemporaneamente, è stata anche accentuata la rilevanza del capitale umano, come è emerso nello studio di Kniffin et al. (2021) la promozione dell'autonomia e la fiducia tramite una responsabilizzazione individuale e il coinvolgimento nei processi decisionali, ha portato le aziende a ottenere risultati migliori in termini di resilienza e produttività, si è assistito a un rafforzamento dei principi già emersi con la scuola delle Relazioni Umane, che valorizzano la dimensione sociale e relazionale del lavoro. Tuttavia, la transizione non è stata priva di ostacoli. L'adattamento ha incontrato criticità legate all'infrastruttura tecnologica insufficiente, alla mancanza di competenze digitali, e a una cultura organizzativa non sempre pronta ad accettare il lavoro a distanza come modalità stabile e produttiva (Waizenegger et al., 2020). Inoltre, la gestione del benessere psicologico dei lavoratori, spesso isolati o sovraccarichi di lavoro, è emersa come nuova sfida per il management, imponendo un ripensamento dei modelli di leadership e dei sistemi di valutazione delle performance (Wang et al., 2021).

#### **1.2.4 Tendenze attuali e prospettive future del lavoro da remoto**

Conclusa l'emergenza sanitaria, il lavoro da remoto e l'approccio delle aziende a quest'ultimo ha attraversato una fase di rielaborazione diventando una componente strutturale delle nuove modalità operative e non soltanto un mero mezzo per attraversare una situazione di emergenza. Sebbene molte aziende abbiano progressivamente richiesto un ritorno parziale alla presenza fisica, il paradigma lavorativo post-pandemico si

configura oggi come ibrido, con una combinazione di lavoro in sede e remoto, modulata secondo esigenze organizzative, individuali e settoriali (OECD, 2021).

Tra le tendenze attuali, emerge una crescente attenzione verso modelli di “work-life integration” e “flexible working arrangements”, che privilegiano l’autonomia, la fiducia e la misurazione dei risultati rispetto alla presenza fisica. Un sondaggio McKinsey (2022) rileva inoltre che il 58% dei lavoratori in Europa e Nord America preferisce lavorare da remoto almeno due giorni a settimana, con l’87% che accetterebbe un’offerta di lavoro solo se è prevista una componente di flessibilità.

Secondo Gartner (2023), in risposta a questo desiderio di flessibilità da parte dei dipendenti, le aziende andranno a rafforzare dei “virtual workplaces” ovvero ambienti digitali immersivi che mirano a replicare le interazioni sociali e la collaborazione creativa tipica degli uffici. Questa risulta essere però una tecnologia per la quale implementazione sono richiesti significativi investimenti in infrastrutture, formazione e cybersecurity che non tutte le organizzazioni possono affrontare. Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la ridefinizione dei ruoli manageriali e dei sistemi di leadership. I nuovi contesti ibridi richiedono una leadership distribuita, capace di motivare, coordinare e monitorare le performance a distanza, senza ricorrere a forme di controllo tradizionali. Le competenze chiave per i manager del futuro includeranno l’empatia digitale, la capacità di ascolto attivo, l’orientamento ai risultati e la gestione della diversità culturale e generazionale.

Tuttavia, permangono anche sfide significative. Il rischio di isolamento, le disuguaglianze digitali, la difficoltà di creare senso di appartenenza e cultura organizzativa condivisa, rappresentano nodi critici che richiedono risposte sistemiche. Alcune ricerche (Eurofound & ILO, 2021) suggeriscono che un’eccessiva remotizzazione può ridurre l’innovazione, ostacolare l’apprendimento informale e indebolire la coesione interna, specie nelle organizzazioni di grandi dimensioni.

In prospettiva, è probabile che il lavoro da remoto evolverà secondo modelli differenziati per settore, ruolo e livello di digitalizzazione, piuttosto che verso una soluzione unica e generalizzata. Le imprese saranno chiamate a sperimentare e adattare le proprie pratiche, bilanciando le esigenze di efficienza operativa con il benessere dei dipendenti, in un contesto sempre più fluido e incerto.

## **CAPITOLO 2**

Analisi del caso Microsoft Italia

## **2.1 Presentazione dell’azienda e contesto organizzativo**

### **2.1.1 Storia e profilo dell’azienda**

Microsoft Italia è la filiale italiana della multinazionale statunitense Microsoft Corporation, fondata nel 1975 da Bill Gates e Paul Allen, oggi leader globale nel settore delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. La filiale italiana, aperta nel 1985, aveva come obiettivo il supporto della digitalizzazione del tessuto produttivo e delle istituzioni nel Paese, promuovendo l’adozione delle soluzioni software e hardware sviluppate dal gruppo (Microsoft Italia, 2023). Nel corso degli anni l’azienda ha ampliato la propria rete di uffici e centri operativi, posizionandosi come partner strategico per aziende, pubbliche amministrazioni, scuole e università, in un percorso continuo di innovazione e supporto alla trasformazione digitale.

Nel 2017 ha aperto a Milano la Microsoft House, concepita come hub per l’innovazione e la collaborazione aperta (Microsoft News Center, 2017). Questo spazio è stato progettato non solo come sede operativa, ma come luogo simbolico del nuovo approccio organizzativo di Microsoft, orientato alla flessibilità, al lavoro agile e alla coesistenza tra mondo aziendale, accademico e sociale.

### **2.1.2 Mission, vision e valori aziendali**

La mission globale di Microsoft è sintetizzata nella frase: “empower every person and every organization on the planet to achieve more” (Microsoft, 2023), che si traduce nell’impegno a consentire a ogni persona e organizzazione di ottenere di più grazie alla tecnologia. Questa si riflette in una visione di lungo termine orientata a facilitare l’accesso agli strumenti digitali, promuovere l’inclusione e lo sviluppo sostenibile.

La vision aziendale invece pone al centro l’individuo e la comunità e si focalizza sulla connessione tra innovazione tecnologica e progresso economico e sociale. I valori fondamentali che guidano l’attività aziendale sono l’integrità, la responsabilità, il rispetto,

la trasparenza e la diversità. Questi principi si riflettono nelle politiche di gestione delle risorse umane e nei modelli organizzativi adottati, con l'obiettivo di creare ambienti di lavoro inclusivi, collaborativi e stimolanti

### **2.1.3 Modello di governance e struttura organizzativa**

Microsoft adotta a livello globale un modello di governance di tipo matriciale, in cui la gestione funzionale delle diverse aree di business si intreccia con una dimensione geografica e settoriale. Questa configurazione, tipica delle organizzazioni multinazionali operanti in contesti complessi (Galbraith, 1973), consente all'azienda di mantenere coerenza nelle strategie globali e, allo stesso tempo, adattarsi in maniera ottimale alle specificità dei mercati locali attraverso meccanismi di decentramento decisionale. Secondo Mintzberg (1979), la struttura matriciale rappresenta un compromesso tra la specializzazione funzionale e la flessibilità divisionale, pur esponendosi a rischi di conflitti interfunzionali che richiedono strumenti di coordinamento avanzati.

In Italia, la struttura organizzativa è stata progressivamente orientata verso una maggiore orizzontalità e flessibilità, riducendo i livelli gerarchici tradizionali e promuovendo pratiche di leadership distribuita. Questo percorso riflette un'evoluzione dal modello meccanico tradizionale verso un assetto più organico, coerente con i principi delineati da Burns & Stalker (1961) per le organizzazioni che operano in contesti dinamici e innovativi. La riduzione delle linee gerarchiche e la valorizzazione dell'autonomia operativa dei team mirano a favorire la rapidità decisionale, l'adattabilità e l'empowerment dei collaboratori.

Questa evoluzione strutturale non si è limitata alla configurazione formale, ma ha richiesto anche un cambiamento nella cultura manageriale, con una transizione da modelli di leadership classici verso approcci più trasformazionali e partecipativi (Bass, 1990). I manager sono stati progressivamente coinvolti nel ruolo di facilitatori del cambiamento, capaci di guidare team autonomi e distribuiti, promuovendo responsabilità condivisa e accountability diffusa. In questa prospettiva, la struttura organizzativa di Microsoft Italia si configura come un sistema ibrido e dinamico, ottimale per l'adozione dello smart

working e delle nuove modalità flessibili di lavoro, capace di bilanciare le esigenze di controllo e coordinamento con quelle di flessibilità e innovazione, in linea con l'approccio contingente (Lawrence & Lorsch, 1967).

#### **2.1.4 Settore di riferimento e posizionamento competitivo**

Microsoft opera nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), caratterizzato da un elevato tasso di innovazione, dinamismo competitivo e crescente complessità tecnologica. Secondo IDC (2022), Microsoft rappresenta una quota significativa del mercato globale del software e dei servizi cloud, posizionandosi tra i principali *player* insieme a Google, Amazon e IBM. I principali ambiti di attività includono lo sviluppo di sistemi operativi (Windows), software di produttività (Office), piattaforme cloud (Azure), soluzioni per la collaborazione (Microsoft Teams) e strumenti di intelligenza artificiale.

In Italia, Microsoft si posiziona come partner tecnologico trasversale in grado di offrire soluzioni personalizzate per imprese di ogni dimensione, pubbliche amministrazioni, enti sanitari e istituzioni educative. Il posizionamento competitivo si basa su un ecosistema integrato di prodotti, servizi e partner, oltre che sulla capacità di supportare la trasformazione digitale delle organizzazioni attraverso formazione, consulenza e accompagnamento al cambiamento.

#### **2.1.5 Tendenze e sfide del settore rispetto al lavoro da remoto**

Il settore ICT ha avuto un ruolo fondamentale nella transizione verso il lavoro da remoto, fornendo le piattaforme e le infrastrutture per garantire la continuità operativa durante la pandemia di Covid-19 (OECD, 2021). Tuttavia, la diffusione massiccia del lavoro da remoto ha messo in evidenza, come già delineato precedentemente, nuove sfide organizzative e tecnologiche tra cui la gestione della cybersecurity, la protezione dei dati sensibili, la necessità di mantenere la coesione e la cultura organizzativa, nonché la

difficoltà di garantire l’innovazione e l’apprendimento informale a distanza (Osservatorio Smart Working, 2022).

Per aziende come Microsoft, queste sfide si sono trasformate in occasioni di innovazione organizzativa, stimolando lo sviluppo di soluzioni integrate per la collaborazione virtuale, la gestione del lavoro ibrido e il benessere dei dipendenti (Gartner, 2023).

## **2.2 Il processo di implementazione del lavoro da remoto**

### **2.2.1 Le motivazioni e i driver della trasformazione digitale**

Già prima dell’emergenza sanitaria globale rappresentata dal Covid-19, l’azienda aveva iniziato ad implementare il lavoro da remoto, spinta da una vision strategica volta a promuovere la trasformazione digitale come leva per l’innovazione organizzativa. Nel 2011 la filiale italiana aveva avviato dei progetti sperimentali volti a ripensare i luoghi e tempi di lavoro, allineandosi alle tendenze internazionali dell’azienda madre (Microsoft Italia, 2023). Tra le principali motivazioni di questa trasformazione vi erano l’obiettivo di aumentare la produttività la volontà di migliorare il benessere dei dipendenti attraverso una maggiore flessibilità e la necessità di attrarre e trattenere talenti in un mercato del lavoro altamente competitivo (Osservatorio Smart Working, 2022).

Un ulteriore driver importante è stato il desiderio di rappresentare un modello per l’imprenditorialità italiana, dimostrando come le tecnologie digitali potessero abilitare nuovi modi di lavorare, più agili e inclusivi. La trasformazione dell’azienda non è stata dunque solamente cambiamento tecnologico, ma una rivisitazione complessiva dei processi e della cultura aziendale (Gartner, 2023).

### **2.2.2 Le fasi del processo: dalla sperimentazione all’adozione su larga scala**

L’implementazione si è articolata in diverse fasi successive caratterizzate da un approccio sperimentale e incrementale. Come già accennato, nel 2011 la filiale aveva avviato un

progetto pilota limitato a team selezionati con l'obiettivo di testare la fattibilità e l'efficacia di questo nuovo approccio. Questa fase sperimentale ha permesso di raccogliere dati qualitativi e quantitativi sui comportamenti dei lavoratori, sulle dinamiche di collaborazione e sulle criticità legate all'adozione delle tecnologie digitali.

Sulla base dei feedback ricevuti, Microsoft Italia ha progressivamente ampliato il numero di team coinvolti nel progetto, estendendo il modello a nuove funzioni e reparti. Un passaggio decisivo è stato rappresentato dalla ridefinizione degli spazi di lavoro fisici, culminata nel 2017 con l'inaugurazione della Microsoft House. Questa trasformazione logistica ha rappresentato non solo un cambio fisico, ma un simbolo reale del nuovo paradigma culturale, incentrato su autonomia, fiducia e responsabilità individuale.

Il lavoro da remoto è dunque diventato una pratica istituzionalizzata e integrata nella policy aziendale, estesa all'intera popolazione aziendale come diritto e opportunità, anziché una concessione discrezionale dei manager (Microsoft Italia, 2023). La pandemia ha ulteriormente accelerato questo processo, Microsoft Italia, a differenza della maggior parte delle aziende italiane, grazie all'infrastruttura tecnologica e organizzativa già predisposta, ha potuto trasferire immediatamente il 100% delle attività in modalità remota senza interruzioni operative, evidenziando i vantaggi di un approccio graduale e partecipativo (Osservatorio Smart Working, 2022).

Attualmente, Microsoft Italia ha adottato un modello ibrido strutturale, che consente ai dipendenti di scegliere in autonomia la combinazione più adatta tra lavoro in presenza e da remoto, nel rispetto delle esigenze operative dei team. Questo modello si fonda sulla fiducia reciproca tra management e collaboratori e sulla capacità di misurare la performance attraverso indicatori legati ai risultati, anziché alla presenza fisica, rafforzando il legame tra l'organizzazione e i principi di un sistema organico e flessibile (Daft, 2021).

### **2.2.3 Strategie e strumenti utilizzati**

L'implementazione si è basata su un approccio integrato, in cui tecnologie digitali, politiche organizzative flessibili e una strategia orientata alla collaborazione hanno agito

insieme. L'azienda ha messo al centro l'utilizzo della propria suite di prodotti, come Microsoft Teams, SharePoint, OneDrive e Office 365, che hanno reso possibile una comunicazione fluida, la gestione condivisa dei progetti e l'accesso sicuro alle informazioni aziendali da qualsiasi luogo.

Parallelamente, sono state definite politiche chiare e inclusive per garantire equità nell'accesso al lavoro flessibile, in linea con quanto previsto nel documento Work Reimagined (Microsoft, 2021). Tra queste c'era la possibilità per i dipendenti di organizzare in autonomia il proprio orario senza vincoli rigidi di presenza fisica, purché fossero raggiunti gli obiettivi del team. Le politiche hanno inoltre incluso linee guida sul benessere digitale, raccomandazioni per la gestione dei tempi online e per evitare fenomeni di iperconnessione.

#### **2.2.4 Il ruolo della cultura organizzativa e della leadership nella transizione**

Un ruolo chiave è stato svolto dalla leadership trasformazionale, che ha accompagnato il cambiamento non solo attraverso direttive formali, ma soprattutto tramite un coinvolgimento diretto dei manager nel promuovere i nuovi valori organizzativi (Kurland & Bailey, 1999). I leader sono stati chiamati a trasformarsi da supervisori a facilitatori, sostenendo i team nello sviluppo di autonomia, responsabilità e capacità di autogestione. Questo approccio ha contribuito a mantenere il senso di appartenenza, pur in un contesto di maggiore distanza fisica, e a rafforzare il legame tra obiettivi aziendali e motivazione individuale (Harvard Business Review, 2022). Inoltre, la leadership ha promosso pratiche di comunicazione trasparente e partecipativa, utilizzando strumenti digitali per creare momenti di confronto, ascolto e condivisione delle esperienze tra i collaboratori.

#### **2.2.5 Le attività di formazione e supporto ai dipendenti**

Parallelamente, Microsoft Italia ha investito in modo significativo nelle attività di formazione e supporto ai dipendenti, riconoscendo che la trasformazione digitale e organizzativa non poteva avvenire senza un potenziamento delle competenze interne. I

percorsi formativi hanno riguardato sia l'acquisizione di competenze tecniche per l'utilizzo delle piattaforme digitali (Teams, OneDrive, SharePoint), sia lo sviluppo di soft skills fondamentali per il lavoro a distanza, come la gestione del tempo, la comunicazione virtuale e il problem solving collaborativo (Microsoft, 2021).

L'azienda ha organizzato webinar, workshop, programmi di coaching e mentoring, promuovendo anche comunità di pratica e gruppi di condivisione tra colleghi. Questo approccio ha favorito l'apprendimento informale e la creazione di reti di supporto interno, riducendo il rischio di isolamento e rafforzando la cultura collaborativa (Harvard Business Review, 2022). Particolare attenzione è stata dedicata al benessere psicologico dei dipendenti, attraverso iniziative di supporto come sportelli di ascolto, webinar su gestione dello stress, e strumenti per monitorare il work-life balance (Microsoft Italia, 2023).

## **2.2.6 Il modello di monitoraggio e valutazione delle performance**

Già prima della pandemia, l'azienda aveva avviato un processo di evoluzione del performance management, in linea con i principi del *performance enablement*, un approccio che punta a creare le condizioni per il successo dei collaboratori piuttosto che limitarsi a misurarne i risultati (Microsoft, 2021).

Il nuovo sistema si fonda su indicatori di outcome e metriche di progetto, con una particolare attenzione agli obiettivi individuali e di team, definiti in modo chiaro e condiviso all'inizio di ogni ciclo di lavoro. Gli strumenti digitali utilizzati, come Microsoft Viva Insights e Teams, permettono di raccogliere dati aggregati sulle attività, sul carico di lavoro e sui modelli di collaborazione, preservando la privacy individuale ma offrendo ai manager insight utili per supportare le performance. Accanto agli strumenti digitali, Microsoft Italia ha adottato una logica di *feedback* continuo, sostituendo le tradizionali valutazioni annuali con conversazioni regolari tra manager e collaboratori, dedicate al monitoraggio degli obiettivi, al coaching personalizzato e alla rimozione di eventuali ostacoli al raggiungimento dei risultati (Harvard Business Review, 2022).

Un elemento distintivo del modello dell’azienda è l’integrazione tra valutazione delle performance e benessere organizzativo. Oltre agli indicatori economici e operativi, l’azienda ha introdotto survey periodiche sul livello di engagement, sul work-life balance e sulla soddisfazione dei dipendenti, utilizzate per adattare politiche e strumenti alle esigenze emergenti. Questo approccio riflette una concezione più ampia della performance, che include non solo il “quanto” e il “cosa” viene prodotto, ma anche il “come” e “a che prezzo” in termini di sostenibilità sociale nei confronti dei lavoratori (Gartner, 2023).

Un caso concreto è rappresentato dall’utilizzo di Microsoft Viva, la piattaforma di employee experience integrata in Microsoft 365, che consente ai dipendenti di monitorare in tempo reale il proprio benessere digitale, ricevere suggerimenti personalizzati per gestire le pause, il tempo di concentrazione e le connessioni sociali. I manager possono accedere a dashboard per identificare eventuali segnali di rischio di stress nei team, agendo preventivamente per bilanciare i carichi di lavoro (Microsoft, 2021).

In sintesi, il modello di monitoraggio e valutazione delle performance adottato da Microsoft Italia si configura come dinamico, adattivo e centrato sulla persona, in linea con i principi delle organizzazioni organiche e flessibili (Daft, 2021). Questo approccio ha permesso non solo di garantire la continuità ma anche di migliorare la soddisfazione e l’engagement dei dipendenti, favorendo una cultura della fiducia e della responsabilizzazione.

## **2.3 Risultati e impatti organizzativi**

### **2.3.1 Conquiste e benefici**

L’adozione del lavoro da remoto in Microsoft Italia ha generato risultati positivi su più livelli, confermando la validità del modello adottato. Secondo i dati interni pubblicati dall’azienda, si è registrato un incremento medio della produttività individuale pari al

12% nei primi 12 mesi dall'introduzione su larga scala del lavoro da remoto, misurata attraverso il completamento dei progetti e la riduzione dei tempi di ciclo operativi (Microsoft, 2021).

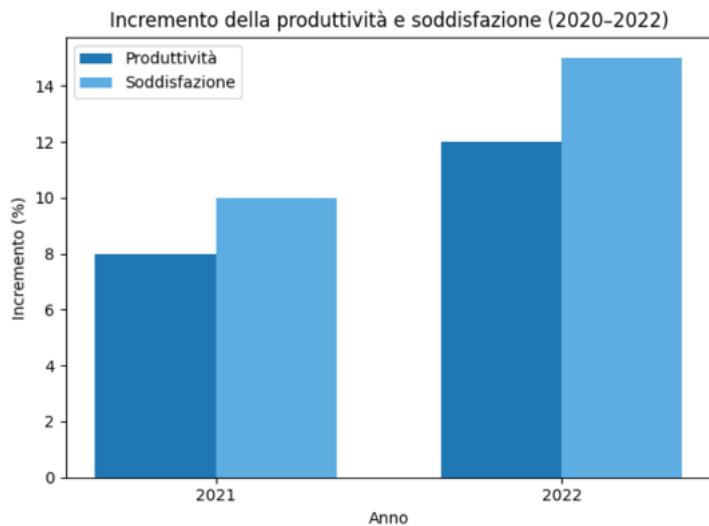
Un altro indicatore significativo riguarda *il tasso di retention*, Microsoft Italia ha riportato un miglioramento del 9% nella capacità di trattenere i talenti chiave tra il 2020 e il 2022, rispetto al triennio precedente, attribuendo tale risultato anche alla maggiore flessibilità organizzativa e alla possibilità di lavorare da remoto (LinkedIn, 2022). Parallelamente, le survey interne hanno mostrato un aumento del livello di soddisfazione dei dipendenti del 15% rispetto al periodo pre-pandemico, con picchi del 20% tra le categorie più giovani e i lavoratori con carichi familiari (Osservatorio Smart Working, 2022).

In termini di work-life balance, il 78% dei dipendenti ha dichiarato di aver migliorato la gestione del tempo personale grazie al lavoro flessibile, riducendo in media di 7 ore settimanali i tempi di spostamento casa-lavoro (Microsoft, 2021). Questo ha contribuito non solo a ridurre lo stress legato agli spostamenti quotidiani, ma anche a migliorare il benessere psicologico, come evidenziato da un calo del 12% delle giornate di assenza per malattia nei team che hanno adottato in modo stabile il lavoro da remoto (Gartner, 2023).

Oltre ai benefici operativi, l'azienda ha registrato anche vantaggi economici derivanti dall'introduzione del nuovo modello. La riduzione delle spese legate agli uffici fisici, tra cui affitti, utenze, servizi di pulizia e manutenzione, ha portato a un risparmio diretto stimato pari al 18% sui costi operativi annuali nel biennio 2020-2022. Tale risultato è stato amplificato dalla diminuzione delle spese per viaggi d'affari e trasferte, favorita dall'adozione diffusa di strumenti di videoconferenza e collaborazione digitale. (Osservatorio Smart Working, 2022). Parte di questi risparmi è stata reinvestita in iniziative di medio lungo termine, come il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche, l'espansione della connettività in aree periferiche per garantire l'accesso remoto a tutti i dipendenti, e lo sviluppo di programmi di formazione su competenze digitali e soft skills.

Dal punto di vista dell'employer branding, Microsoft Italia ha consolidato la propria posizione sul mercato del lavoro, nel 2022 è stata inserita tra le *Top Companies* di

LinkedIn Italia per la capacità di attrarre e trattenere talenti attraverso modelli di lavoro innovativi e inclusivi (LinkedIn, 2022). Inoltre, l'azienda è stata riconosciuta da Great Place to Work come una delle migliori imprese italiane per politiche di work-life balance e inclusione digitale (Great Place to Work, 2022).



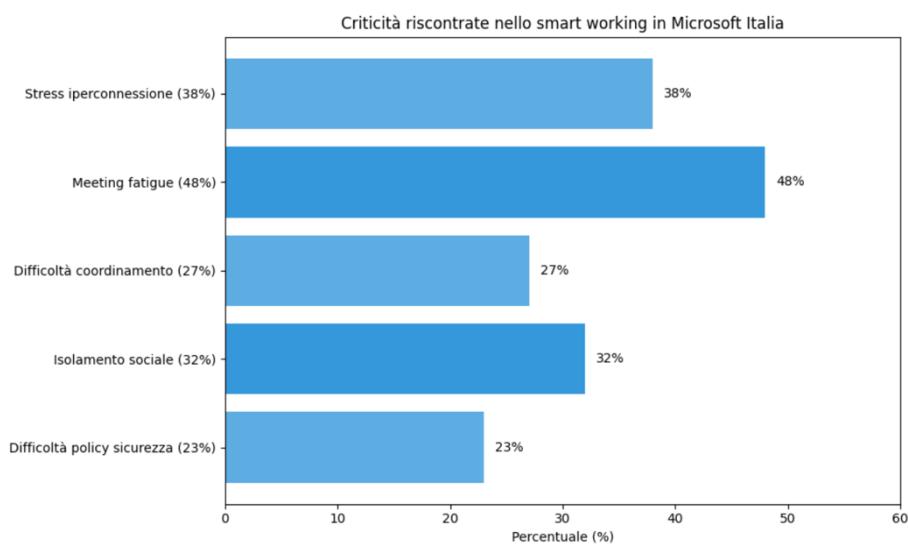
### 2.3.2 Limiti e criticità riscontrate

Nonostante i benefici significativi l'esperienza di Microsoft Italia ha evidenziato anche limiti e criticità operative e organizzative che hanno richiesto interventi correttivi e adattamenti progressivi.

Una delle prime sfide emerse riguarda la sicurezza informatica. Il rapido aumento delle connessioni remote ha aumentato l'esposizione a vulnerabilità legate all'accesso ai dati aziendali da reti domestiche. Secondo l'Osservatorio Smart Working (2022), Microsoft Italia ha dovuto potenziare i sistemi di autenticazione a più fattori, incrementare il monitoraggio degli accessi e rafforzare la formazione interna sulla cybersecurity. Tuttavia, il 23% dei dipendenti ha dichiarato di aver avuto iniziali difficoltà a comprendere le politiche di sicurezza informatica, evidenziando un gap di consapevolezza digitale.

Un'altra criticità segnalata è legata al rischio di isolamento sociale. Le survey interne del 2021 hanno mostrato che il 32% dei lavoratori ha percepito una riduzione delle interazioni informali e delle opportunità di networking, soprattutto tra i nuovi assunti e i collaboratori junior (Microsoft, 2021). Questo fenomeno ha portato a una maggiore difficoltà nel creare legami professionali e senso di appartenenza, elementi tradizionalmente rafforzati dal lavoro in presenza. Va tuttavia sottolineato che questa sensazione di isolamento era frutto di una combinazione con le misure restrittive dovute alla pandemia più che una risposta al lavoro da remoto nello specifico.

Anche sul piano del coordinamento operativo, lo smart working ha introdotto sfide rilevanti. Il 27% dei manager ha segnalato difficoltà nell'allineare i team su obiettivi comuni, a causa della frammentazione delle comunicazioni digitali e della perdita di immediatezza nel confronto diretto (Harvard Business Review, 2022). Per limitare questi effetti, Microsoft ha introdotto check-in settimanali obbligatori e strumenti di pianificazione condivisa. È rimasto però il problema della *meeting fatigue* con il 48% dei dipendenti che lamentano un eccesso di riunioni virtuali che riducono il tempo per il lavoro effettivo (Microsoft, 2022).



### 2.3.3 Analisi dei fattori critici di successo

Microsoft Italia si distingue nel panorama nazionale per la capacità di integrare in modo ottimale la struttura organizzativa, tecnologia e cultura aziendale, fattori che, in molte

altre realtà italiane, sono stati gestiti in modo parziale o non coordinato. Solo il 36% delle imprese italiane ha accompagnato l'introduzione del lavoro a distanza con modifiche alla cultura aziendale e ai modelli di leadership, mentre il restante 64% si è limitato a fornire strumenti tecnologici senza un adeguato ripensamento della struttura organizzativa o dei valori interni (Secondo l'Osservatorio Smart Working, 2022). La struttura prevalente in molte PMI italiane rimane infatti centrata su una gerarchia formale e il controllo diretto, modello che risulta poco efficace quando adottato in unione a forme di lavoro flessibile (Agenda Digitale, 2023). La differenza si evidenzia anche sul piano tecnologico. Molte imprese italiane hanno semplicemente abilitato strumenti di videoconferenza e cloud storage senza alcun fornire un percorso di assistenza per facilitare la transizione dei dipendenti. Secondo Gartner (2023), solo il 18% delle aziende italiane ha adottato in forme strutturate l'utilizzo di programmi come Microsoft Viva Insights per monitorare il benessere e il carico di lavoro dei team e dei singoli lavoratori. Sul piano culturale, Microsoft ha promosso una leadership trasformazionale per adattarsi alle nuove circostanze, mentre nella maggior parte delle altre aziende la visione della leadership è rimasta stabile e immutata a causa della paura di perdere il controllo sulle performance. Questa cultura orientata al risultato portata avanti dalla filiale, e non alla presenza fisica, è stata un elemento determinante nel garantire engagement e produttività nel lavoro ibrido infatti nel 2022, l'83% dei dipendenti Microsoft Italia ha dichiarato di sentirsi “motivato e supportato” dal proprio manager, rispetto a una media nazionale del 61% (Secondo l'Osservatorio Smart Working, 2022).

### **2.3.4 Prospettive future e sviluppi del modello**

Secondo il Work Trend Index (Microsoft, 2023), il 73% dei dipendenti italiani vuole mantenere la flessibilità acquisita durante la pandemia, mentre il 67% vorrebbe introdurre anche momenti di collaborazione in presenza. Questo equilibrio dinamico sta guidando Microsoft Italia verso un modello ibrido e personalizzabile, capace di integrare i benefici del lavoro da remoto con la socialità e la creatività del lavoro in presenza. A livello globale, le tendenze confermano questa direzione, un'indagine Gartner (2023) evidenzia

infatti che il 78% delle imprese internazionali prevede di adottare modelli ibridi permanenti, pur con forti differenze settoriali e regionali.

Nel contesto dell'azienda, le prospettive future si articolano su tre pilastri principali già analizzati in precedenza ovvero tecnologia, leadership e cultura. Sul piano tecnologico, Microsoft Italia sta sperimentando ambienti di lavoro digitali immersivi, basati su realtà virtuale e aumentata, per potenziare la collaborazione a distanza e creare esperienze di interazione più coinvolgenti. Progressivamente verrà anche integrata l'intelligenza artificiale nei processi di gestione del personale, attraverso strumenti predittivi per monitorare il benessere, la produttività e i livelli di engagement (Gartner, 2023). Sul piano della leadership, si prevede una crescente attenzione alle competenze di empatia digitale, ascolto attivo e gestione di team distribuiti, accompagnata da programmi di formazione dedicati ai manager per supportare il nuovo paradigma (Harvard Business Review, 2022). Dal punto di vista culturale, l'azienda sta esplorando formule di lavoro flessibile diversificate, come il part-time ibrido, orari personalizzati e politiche di inclusione per categorie vulnerabili, in linea con i principi ESG e con una forza lavoro sempre più multigenerazionale e diversificata (Microsoft, 2023).

## **CAPITOLO 3**

Analisi del caso IBM

### **3.1 Presentazione dell’azienda e contesto organizzativo**

#### **3.1.1 Storia e profilo dell’azienda**

Fondata nel 1911 con il nome di Computing-Tabulating-Recording Company e ridevoluta in International Business Machines Corporation (IBM) nel 1924, l’azienda ha avuto un ruolo centrale nello sviluppo dell’informatica moderna, distinguendosi sin dagli anni ’60 per la progettazione di mainframe e sistemi di elaborazione dati su larga scala. Nel corso del XX secolo, IBM si è affermata come leader mondiale nella produzione di hardware, software e servizi IT, contribuendo in modo decisivo alla diffusione dei personal computer, alla standardizzazione delle architetture di rete e allo sviluppo di soluzioni aziendali integrate. Negli anni 2000, l’azienda ha avviato una profonda trasformazione strategica, trasferendo il core business dai prodotti hardware ai servizi a valore aggiunto, come il cloud computing, l’intelligenza artificiale e la consulenza organizzativa. Con l’acquisizione di Red Hat nel 2019, IBM ha rafforzato il proprio posizionamento nel mercato open-source, mentre con la piattaforma Watson ha cercato di guidare l’integrazione tra IA e processi aziendali. Oggi IBM si presenta come una “hybrid cloud and AI company”, con una presenza globale e un portfolio che combina tecnologia, innovazione e consulenza strategica IBM (2023).

A livello organizzativo, IBM è stata storicamente pioniera nell’introduzione di politiche di lavoro flessibile. Come già accennato fin dagli anni ’80, l’azienda aveva promosso forme di telelavoro strutturato, raggiungendo nel tempo una delle percentuali più alte di lavoratori da remoto. Tuttavia, come si vedrà nei paragrafi successivi, questa esperienza non si è tradotta in un successo sostenibile e duraturo, a causa di criticità culturali e organizzative emerse negli anni recenti.

#### **3.1.2 Mission, vision e valori aziendali**

La mission di IBM è da sempre incentrata sull'innovazione tecnologica al servizio delle imprese e della società. Come dichiarato nel sito ufficiale, la missione consiste nel “essere leader nell'innovazione che conta per i nostri clienti e il mondo”. Questo principio si traduce nell'impegno a sviluppare soluzioni tecnologiche che affrontino le sfide globali, promuovendo sostenibilità, inclusione e responsabilità etica nell'uso dell'intelligenza artificiale e dei sistemi digitali.

La vision aziendale pone al centro questi obiettivi, proponendo una prospettiva di lungo termine in cui la tecnologia diventa strumento per “costruire un futuro migliore attraverso l’innovazione e la collaborazione tra persone, imprese e comunità” IBM (2023). I valori fondamentali che guidano l’azienda sono stati formalizzati nel programma “IBM Values” avviato nel 2003 fondato su tre principi chiave ovvero la dedizione al successo del cliente, l’innovazione che conta per l’azienda e il mondo, e fiducia con responsabilità personale in tutte le relazioni Watson (2005).

Questi principi si riflettono in pratiche organizzative che enfatizzano la collaborazione globale, la diversità culturale e l’adozione di modelli di lavoro flessibili. Tuttavia, come verrà approfondito nei capitoli successivi, la tensione tra l’ambizione innovativa e le strutture organizzative tradizionali ha generato criticità nella gestione del cambiamento, in particolare rispetto all’implementazione e al successivo ridimensionamento delle politiche di smart working.

### **3.1.3 Modello di governance e struttura organizzativa**

IBM si è evoluta, durante la sua storia secolare, da una struttura fortemente gerarchica e funzionale verso un assetto più articolato in grado di combinare il coordinamento centrale con una crescente autonomia operativa nelle diverse business unit e nelle divisioni geografiche. La governance globale dell’azienda si basa su una struttura organizzativa divisionale per linee di business, integrata con logiche funzionali e regionali. Questo approccio consente di gestire in modo efficace la varietà di prodotti e servizi offerti che spaziano dal cloud computing all’intelligenza artificiale, dalla consulenza aziendale ai servizi tecnologici gestiti, garantendo coerenza strategica a livello centrale. Secondo

Galbraith (1973), tale modello si avvicina a una struttura a matrice evoluta, in cui le responsabilità sono distribuite su più assi (prodotto, funzione, area geografica), con l'obiettivo di bilanciare esigenze di specializzazione, flessibilità e coordinamento.

Seguendo l'evoluzione del mercato ICT, negli ultimi decenni, IBM ha intrapreso un percorso di trasformazione organizzativa. In particolare, l'azienda ha adottato un modello ibrido che unisce la centralizzazione delle strategie tecnologiche globali con la delegazione esecutiva a livello locale, specialmente nei servizi consulenziali, dove è richiesta una forte aderenza ai contesti nazionali. Tuttavia, questa complessità strutturale ha generato, nel tempo, sfide significative in termini di agilità e reattività. Diversi analisti hanno evidenziato come IBM, pur mantenendo un alto livello di competenza tecnica e di brand reputation, abbia faticato ad adattarsi con tempestività ai cambiamenti del mercato, proprio a causa di una struttura percepita come ancora eccessivamente rigida e multilivello Gartner (2022).

L'approccio al lavoro flessibile ha rappresentato una sfida per la struttura organizzativa. Sebbene l'azienda sia stata una delle prime a introdurre il telelavoro già negli anni Ottanta, il modello organizzativo ancora fortemente orientato al controllo e alla formalizzazione ha mostrato concreti limiti nella gestione dei team, contribuendo al progressivo ridimensionamento del lavoro da remoto a partire dal 2017. Come osservato da Daft (2021), l'efficacia del lavoro ibrido richiede strutture organiche e adattive, basate su comunicazione orizzontale e leadership distribuita, elementi che nel caso di IBM sono stati implementati in modo disomogeneo con la cultura preesistente.

### **3.1.4 Settore di riferimento e posizionamento competitivo**

IBM opera, come Microsoft, nel settore ICT, che secondo IDC (2023) rappresenta uno dei principali driver di trasformazione economica e sociale, con una crescita prevista del 5,5% annuo a livello mondiale nei prossimi tre anni. Il posizionamento competitivo di IBM è cambiato gradualmente nel corso dell'ultimo ventennio.

Durante gli anni Novanta, l'azienda era riconosciuta soprattutto come produttore di hardware, mentre oggi si presenta come un fornitore di soluzioni ibride integrate, con

un'offerta che varia dai servizi cloud all'intelligenza artificiale, dalla consulenza strategica alla cybersecurity, fino a software analitici avanzati. La svolta definitiva è rappresentata dall'acquisizione di Red Hat nel 2019, che ha rafforzato la presenza dell'azienda nel segmento delle tecnologie open source e del cloud ibrido, considerato cruciale per la competitività nel nuovo scenario digitale Forrester (2021).

Attualmente, IBM si posiziona come uno dei principali player globali nel mercato del cloud ibrido e dei servizi cognitivi, insieme ad Amazon Web Services, Microsoft Azure e Google Cloud. Tuttavia, a differenza di questi concorrenti, IBM ha adottato un approccio fortemente orientato al B2B, rivolto alle grandi organizzazioni pubbliche e private che necessitano di soluzioni personalizzate ad alta complessità tecnologica. Questo posizionamento di nicchia, pur garantendo relazioni di lungo termine con i clienti, ha posto l'azienda di fronte alla sfida di rimanere competitiva in un ecosistema sempre più dominato da piattaforme agili e scalabili.

### **3.2 Il processo di implementazione e il ritorno alla presenza**

#### **3.2.1 Le motivazioni iniziali per l'adozione dello smart working**

IBM è stata una delle prime aziende a livello globale a sperimentare su larga scala forme di lavoro flessibile, anticipando di diversi decenni le attuali dinamiche del lavoro ibrido. Già negli anni Ottanta l'azienda aveva avviato programmi strutturati di telelavoro, con l'obiettivo di ridurre i costi operativi e sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per aumentare l'efficienza. All'inizio degli anni 2000, circa il 40% dei suoi 386.000 dipendenti lavorava regolarmente da remoto, una percentuale tra le più alte tra le grandi aziende americane. Tra le principali motivazioni per questa scelta c'erano aspetti di natura strategica, operativa ed economica. In primo luogo, riducendo la superficie degli uffici e i costi associati alla gestione delle sedi fisiche, l'azienda, tra il 2005 e il 2015 ha registrato un risparmio pari a 100 milioni di dollari The Atlantic (2017). In secondo luogo, IBM mirava ad aumentare la produttività dei knowledge worker, puntando su modelli organizzativi orientati ai risultati piuttosto che alla presenza fisica. Questa strategia era

coerente con l'approccio di tipo “organico” teorizzato da Burns & Stalker (1961), in cui l'autonomia operativa e la responsabilizzazione dei dipendenti rappresentano leve fondamentali per operare in contesti tecnologici e dinamici.

Infine, la cultura aziendale dell'epoca sosteneva la fiducia nei collaboratori e la decentralizzazione decisionale, in linea con i valori di responsabilità personale e accountability promossi dal top management. Questo orientamento ha permesso a IBM di proporsi, almeno inizialmente, come un modello di riferimento per l'adozione dello smart working su scala globale. Tuttavia, come sarà discusso nei paragrafi successivi, nonostante questi presupposti favorevoli, l'esperienza di IBM ha mostrato anche elementi di fragilità, soprattutto sul piano della coerenza tra struttura organizzativa, cultura interna e modelli di leadership.

### **3.2.2 Evoluzione e ridefinizione delle politiche di lavoro da remoto**

Dopo essere stata per anni una delle aziende simbolo del lavoro da remoto, IBM ha progressivamente ridefinito le proprie politiche di smart working, passando da un approccio flessibile e decentralizzato a una maggiore centralizzazione delle attività. Questo processo si è formalizzato nel 2017, quando il management ha deciso di richiamare in sede decine di migliaia di lavoratori che, per anni, avevano operato da remoto.

Nonostante i benefici iniziali, nel corso degli anni l'azienda ha iniziato a interrogarsi sulla sostenibilità di lungo termine di un modello così esteso di lavoro da remoto, soprattutto in termini di innovazione, collaborazione e cultura aziendale. Secondo quanto riportato da Bloomberg (2017), la decisione di invertire la rotta fu motivata dalla necessità di stimolare la creatività e la coesione dei team, in un momento in cui IBM cercava di rilanciarsi nel settore del cloud e dell'intelligenza artificiale, dopo un periodo di stagnazione dei ricavi. In particolare, i vertici aziendali evidenziarono come la presenza fisica nei “collaboration hubs” potesse incentivare il confronto spontaneo, la condivisione delle idee e l'accelerazione dell'innovazione.

Tuttavia, questa scelta ha portato a numerose critiche e sollevato interrogativi sulla coerenza tra le dichiarazioni strategiche dell'azienda e la sua cultura organizzativa. Molti dipendenti, abituati da anni a un'elevata autonomia operativa, hanno vissuto il cambiamento come un regresso culturale e organizzativo.

Dal punto di vista teorico, questa dinamica evidenzia la tensione tra modelli organizzativi organici e meccanici. Come illustrato da Burns e Stalker (1961), le organizzazioni operanti in ambienti complessi e turbolenti tendono a privilegiare strutture flessibili e decentralizzate. Il ritorno a un assetto più rigido ha quindi generato dubbi sull'effettiva capacità di IBM di adattarsi a un contesto competitivo in continua evoluzione. Anche Daft (2021) sottolinea come la gestione efficace del lavoro da remoto richieda non solo strumenti digitali, ma anche leadership distribuita, fiducia organizzativa e una cultura orientata ai risultati.

### **3.2.3 Criticità riscontrate e analisi degli impatti**

La decisione di IBM di ridimensionare radicalmente il proprio modello di smart working a partire dal 2017 ha generato una serie di criticità, sia sul piano operativo che su quello relazionale e culturale, con ripercussioni significative in termini di turnover, engagement e adattabilità organizzativa. Una delle problematiche più rilevanti ha l'aumento del tasso di turnover volontario, in particolare nei reparti IT e dei dipendenti senior. Secondo quanto riportato da Quartz (2017), molti lavoratori, soprattutto quelli che vivevano lontano dai principali hub aziendali, hanno preferito dimettersi piuttosto che rinunciare alla flessibilità operativa.

Sul piano organizzativo, la reintroduzione della presenza fisica come obbligo strutturale ha comportato una discontinuità nei flussi di lavoro e ha richiesto una riorganizzazione logistica e procedurale che, in diversi casi, ha inciso negativamente sull'efficienza. Un'altra criticità emersa è stata la difficoltà nel reclutamento di nuovi talenti, in particolare tra le fasce più giovani, tradizionalmente più sensibili alle opportunità di work-life balance e flessibilità lavorativa. Secondo un'indagine pubblicata da Harvard Business Review (2022), nel biennio successivo alla decisione di ridurre il

lavoro da remoto, IBM ha registrato una diminuzione del 16% nel tasso di risposta alle offerte di lavoro nei settori ad alta intensità digitale, rispetto alla media del mercato tecnologico statunitense.

Il ritorno alla cultura della presenza ha dunque evidenziato un disallineamento strutturale tra la cultura organizzativa e la struttura operativa, un elemento critico che, secondo l'approccio contingente (Lawrence & Lorsch, 1967), può compromettere la capacità adattiva di un'organizzazione. IBM si è trovata, quindi, in una posizione paradossale: pur disponendo di tecnologie e competenze per supportare il lavoro flessibile, ha scelto un modello che ha indebolito il proprio vantaggio competitivo, proprio nel momento in cui il lavoro ibrido stava diventando la norma nel settore tecnologico.

### **3.2.4 Il ruolo della leadership e della cultura organizzativa nella gestione del cambiamento**

Storicamente, IBM aveva promosso una cultura aziendale fondata su autonomia, responsabilizzazione e fiducia. Questi valori avevano favorito l'adozione precoce dello smart working. Tuttavia, nel tempo, la leadership aziendale ha progressivamente adottato uno stile più direttivo e centralizzato, motivato da esigenze di controllo e dalla percezione che la distanza fisica ostacolasse l'innovazione collaborativa Bloomberg, (2017). Secondo l'approccio di Bass (1990), le organizzazioni che affrontano trasformazioni complesse richiedono una leadership trasformazionale, capace di ispirare, comunicare una visione strategica e supportare attivamente i collaboratori nel cambiamento. Nel caso di IBM, si è invece assistito a un regresso verso logiche di leadership transazionale, focalizzate su obiettivi tattici e norme procedurali, che hanno determinato una diminuzione dell'engagement e della coesione interna.

Dal punto di vista organizzativo, mentre altri player del settore hanno accompagnato la transizione digitale con investimenti mirati nella formazione dei manager e nella gestione dei team virtuali, IBM non ha sviluppato in modo adeguato queste competenze, né ha promosso una cultura della fiducia diffusa e della delega decisionale. Secondo Gartner (2021), il 70% delle aziende che ha ottenuto risultati positivi nel lavoro ibrido ha adottato

modelli di leadership partecipativa e orientata ai risultati. IBM, invece, ha mostrato resistenza a questi paradigmi, contribuendo a un calo della motivazione e della capacità innovativa.

Un’ulteriore criticità è stata la mancanza di ascolto organizzativo strutturato. Mentre molte aziende hanno attivato survey interne per monitorare l’impatto del lavoro da remoto e coinvolgere i dipendenti nella definizione delle policy, IBM ha privilegiato decisioni top-down, alimentando un clima di sfiducia e una percezione di esclusione.

In sintesi, la gestione del cambiamento in IBM ha dimostrato come l’allineamento tra leadership e cultura organizzativa sia un prerequisito imprescindibile per il successo. L’efficacia di una transizione non dipende solo da decisioni strategiche, ma dalla capacità del management di renderle coerenti, partecipate e sostenibili all’interno dell’identità culturale aziendale.

### **3.2.5 La percezione dei dipendenti e il clima organizzativo durante la transizione**

La decisione di tornare al lavoro in presenza, comunicata in modo unilaterale e con scadenze ravvicinate, è stata accolta con disorientamento e frustrazione dalla maggior parte dei dipendenti, che si erano adattati nel tempo a un modello operativo flessibile, fondato sulla fiducia e sull’autonomia.

Questo sentimento è confermato nel sondaggio interno non ufficiale riportato da Quartz (2017), in cui oltre il 30% dei dipendenti interessati dal cambiamento ha dichiarato di preferire le dimissioni piuttosto che trasferirsi o rientrare stabilmente in sede. Il clima interno ha dunque risentito di un calo evidente della motivazione e della fiducia nei confronti del management. Testimonianze pubblicate su forum professionali e blog aziendali hanno evidenziato come molti lavoratori si sentissero “ignorati” e “trattati come numeri”, in contrasto con le narrazioni ufficiali che celebravano l’attenzione di IBM verso il benessere e l’innovazione CNBC (2018). Una dipendente, intervistata da Quartz, ha espresso chiaramente il malcontento diffuso “Tutti quelli che conosco sono molto arrabbiati”.

Sul piano dell’engagement, report di settore indicano che IBM ha registrato un declino del coinvolgimento dei dipendenti nei mesi successivi alla decisione. Secondo Gallup

(2018), l'engagement medio all'interno dell'azienda è diminuito di sei punti percentuali rispetto al periodo precedente. Parallelamente, sono emersi segnali di difficoltà nel trattenere talenti in aree strategiche, tra cui ricerca e sviluppo, design thinking e data science. In definitiva, la percezione dei dipendenti e il deterioramento del clima organizzativo costituiscono uno dei principali fattori critici nel parziale insuccesso del processo di rientro imposto. L'assenza di canali di ascolto strutturato, la rigidità nei modelli di leadership e la mancata valorizzazione del capitale umano hanno compromesso la coerenza culturale interna e, più in generale, l'efficacia e la sostenibilità del cambiamento organizzativo.

### **3.3 Risultati e valutazioni dell'esperienza IBM**

L'adozione di modalità flessibili di lavoro, supportata da infrastrutture tecnologiche avanzate, generò benefici tangibili: riduzione dei costi immobiliari, maggiore produttività e ampliamento della base di talenti. Tuttavia, questi risultati si rivelarono non sostenibili nel lungo periodo. A partire dalla metà degli anni 2010, emersero con crescente evidenza una serie di criticità latenti che misero in discussione la sostenibilità a lungo termine del modello, dimostrando che l'efficacia dello smart working non può essere misurata esclusivamente in termini di riduzione dei costi o di efficienza a breve termine.

#### **3.3.1 Fattori di insuccesso e fallimento del modello**

L'insuccesso del modello di smart working adottato da IBM non può essere attribuito a un singolo elemento, ma alla mancata integrazione delle tre dimensioni fondamentali: struttura organizzativa, cultura aziendale e leadership. Da questo caso risulta chiaro che l'efficacia del lavoro da remoto non dipende unicamente dalle tecnologie adottate, ma soprattutto dalla coerenza del modello con il contesto interno dell'organizzazione.

Innanzitutto, la struttura dell'azienda non è stata ridefinita in modo coerente con le nuove esigenze correlate a un ambiente flessibile e distribuito. IBM mantenne infatti a lungo un approccio gerarchico eccessivamente centralizzato, ereditato da un passato burocratico e

meccanico, che non si adattava correttamente al coordinamento di team virtuali e alla gestione della performance su base fiduciale e orientata agli obiettivi. A questo limite di natura strutturale si somma una cultura organizzativa poco evoluta, incapace di accompagnare il cambiamento. Sebbene il lavoro da remoto sia stato promosso come una leva strategica, l'azienda non ha mai investito in modo sistematico nella diffusione dei valori, pratiche e competenze correlate. Secondo Schein (2010), la cultura è l'elemento che stabilizza e dà significato ai processi organizzativi e senza un sistema condiviso di valori che legittimi l'autonomia, la fiducia e la collaborazione virtuale, le pratiche innovative rischiano di restare superficiali o temporanee.

Infine, la leadership ha continuato ad adottare modelli di controllo tradizionali, basati sulla supervisione diretta, creando un divario tra la narrazione ufficiale e l'esperienza giornaliera dei lavoratori, alimentando un sentimento di disconnessione e sfiducia. Con il momento più critico rappresentato dal fallimento comunicativo collegato al rientro in presenza comunicato in modo unilaterale, senza un coinvolgimento reale della popolazione aziendale. Secondo Kotter (1996), il cambiamento organizzativo richiede una gestione del consenso e una comunicazione trasparente, soprattutto in fasi di transizione. L'assenza di questi elementi contribuì ad alimentare il malcontento e a rafforzare la percezione di incoerenza tra strategia e cultura.

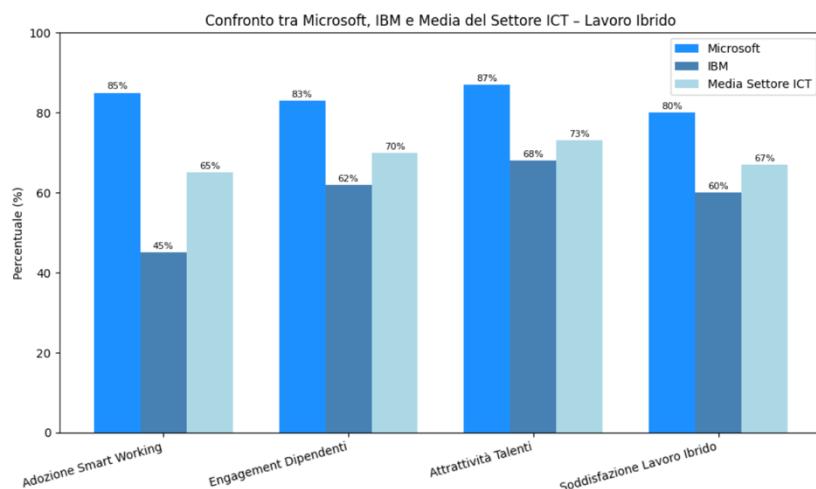
### **3.4 Lezioni apprese e riflessioni strategiche**

L'esperienza di IBM, a confronto con quella di Microsoft, dimostra come l'efficacia dello smart working dipenda non solo dall'introduzione di tecnologie e policy, ma dalla capacità di allinearsi alle traiettorie evolutive del settore ICT e ai nuovi paradigmi del lavoro. Negli ultimi anni, il lavoro ibrido è emerso come modello prevalente tra le aziende tecnologiche, ma la sua implementazione efficace richiede una profonda revisione delle pratiche manageriali, delle strutture organizzative e della cultura interna.

Secondo il Work Trend Index di Microsoft (2023), il 73% dei dipendenti globali desidera mantenere flessibilità sul luogo di lavoro, mentre il Gartner Hybrid Work Report (2023) segnala che il 78% delle imprese che hanno investito in leadership distribuita e tecnologie di supporto ha ottenuto miglioramenti nella produttività e nella retention. Microsoft si è

posizionata tra i leader di questa tendenza, integrando smart working e cultura aziendale attraverso un approccio coerente e sistematico. IBM, al contrario, ha adottato un modello reattivo e parzialmente reversibile, che ha mostrato le sue fragilità quando le condizioni di mercato hanno richiesto coesione interna e flessibilità esterna. Il caso IBM evidenzia una difficoltà nel fare evolvere la propria cultura organizzativa e manageriale in linea con l'ambiente competitivo, dove Microsoft ha investito su tecnologie abilitanti, formazione e coinvolgimento dei dipendenti, IBM ha puntato su un ritorno al controllo e alla prossimità fisica, in contrasto con le dinamiche dominanti nel settore. Questo ha portato a una discontinuità strategica che si è tradotta in un calo della capacità di attrazione dei talenti. Secondo Glassdoor Trends (2022), IBM ha perso 5 posizioni nel ranking delle aziende più ambite nel settore tech tra il 2020 e il 2022, mentre Microsoft ne ha guadagnate 3, anche grazie alle sue politiche di flessibilità e inclusione.

La lezione più importante è che il lavoro flessibile non è più un'opzione transitoria, ma una dimensione strutturale dell'organizzazione contemporanea, soprattutto nei settori ad alta intensità di conoscenza. Le aziende che hanno interpretato questa trasformazione come leva di differenziazione strategica, come Microsoft, hanno consolidato il proprio posizionamento. Quelle che l'hanno gestita in modo disomogeneo, come IBM, si sono trovate ad affrontare problemi di engagement, turnover e disallineamento interno. Dal confronto emerge che non esiste una “formula unica” per lo smart working, ma le organizzazioni devono saper sperimentare, ascoltare, adattare. L'errore di IBM non è stato l'adozione iniziale del lavoro flessibile, ma la mancanza di un'evoluzione coerente e condivisa, in un contesto in cui il capitale umano e la fiducia sono diventati i veri fattori abilitanti della competitività.



## **CAPITOLO 4**

Analisi della Survey

## **4.1 Introduzione alla ricerca**

### **4.1.1 Obiettivi dell'indagine**

L'obiettivo principale dell'indagine è stato approfondire la percezione, le pratiche e le criticità legate allo smart working all'interno delle organizzazioni italiane e internazionali, tenendo conto della varietà di settori, dimensioni aziendali e ruoli professionali coinvolti. La survey è stata progettata per indagare non solo il livello di diffusione delle politiche di lavoro da remoto, ma anche gli ostacoli culturali, organizzativi e tecnologici che ne influenzano l'implementazione nel lungo periodo.

A differenza di un'analisi puramente quantitativa, l'intento della ricerca è stato anche quello di esplorare le relazioni tra variabili differenti (ad esempio: dimensione aziendale e presenza di policy formali, ruolo ricoperto e favorevolezza, percezione del controllo e resistenze culturali) per far emergere correlazioni significative e spunti interpretativi.

### **4.1.2 Metodo di raccolta dati e campione analizzato**

L'indagine è stata condotta attraverso una survey online, composta da domande a risposta chiusa, pubblicata sulla piattaforma Google Forms e diffusa tramite LinkedIn e contatti personali. L'introduzione al modulo chiariva le finalità del progetto di ricerca, garantendo l'anonimato e la natura aggregata dei dati, in linea con l'uso esclusivamente accademico previsto.

Il titolo della survey, “Smart Working e Organizzazione Aziendale: Indagine sulle Pratiche e gli Impatti”, riflette l'approccio esplorativo adottato, volto a comprendere non soltanto la diffusione del lavoro agile, ma anche le sue ricadute su governance, cultura organizzativa, controllo delle performance e benessere lavorativo. Il questionario si articolava in più sezioni: caratteristiche dell'impresa (settore, dimensione, localizzazione), profilo del rispondente (ruolo e anzianità), presenza di politiche formali di smart working, utilizzo di pratiche flessibili, percezione delle criticità e dei benefici attesi.

Sono state raccolte oltre 70 risposte valide, che costituiscono una base empirica significativa per individuare tendenze ricorrenti e analizzare interazioni tra variabili rilevanti. Pur non trattandosi di un campione rappresentativo in senso statistico, i dati offrono spunti interessanti per una lettura critica del fenomeno, coerente con l'impostazione teorica adottata nel presente lavoro.

## 4.2 Caratteristiche del campione

### 4.2.1 Settore di appartenenza e area geografica

Il campione analizzato, composto da 73 risposte valide, comprende rispondenti provenienti da una pluralità di settori, con una predominanza di aziende operanti nel comparto economico-finanziario (23%), seguito dal settore medico-sanitario (13%), turismo (8%), costruzioni (7%) e consulenza (7%). Sono inoltre rappresentati ambiti quali ICT, pubblica amministrazione, architettura, retail, artigianato, digital e altri comparti minori, per un totale di 19 settori diversi. Questa varietà settoriale permette di cogliere come la natura dell'attività influenzi la possibilità di adottare modelli di lavoro flessibile, soprattutto in relazione al grado di digitalizzabilità delle mansioni svolte.

In quale settore opera principalmente la sua impresa?

73 risposte

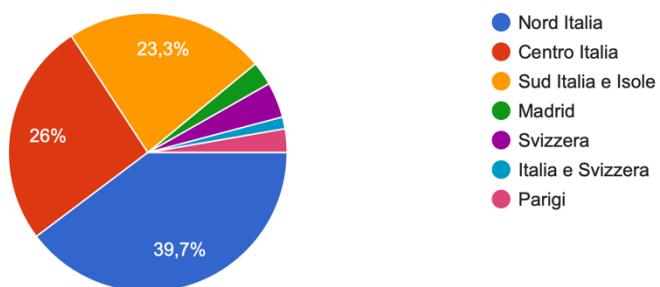


Dal punto di vista geografico, la maggior parte delle imprese ha sede nel Nord Italia (39%), seguito dal Centro Italia (26%) e dal Sud e Isole (23%). Il restante 12% comprende sedi estere, in particolare Svizzera, Parigi e Madrid, che forniscono un'interessante

prospettiva comparativa rispetto al contesto nazionale. La predominanza delle risposte provenienti dal Nord riflette la maggiore diffusione infrastrutturale del lavoro agile già evidenziata nei capitoli precedenti, mentre la presenza di imprese estere conferma l'interesse crescente verso lo smart working anche in ambienti più internazionalizzati.

#### Dove ha sede principale l'impresa?

73 risposte

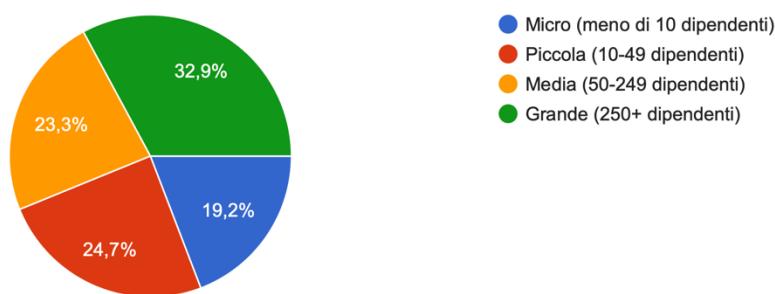


#### 4.2.2 Dimensione aziendale e ruolo professionale

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa, il campione risulta ben distribuito tra imprese di diversa scala, con una leggera prevalenza delle realtà di grandi dimensioni. Le aziende con oltre 250 dipendenti rappresentano infatti il 32% del totale, seguite dalle piccole imprese (10–49 dipendenti) con il 24%, dalle medie imprese (50–249 dipendenti) con il 23%, e infine dalle microimprese (meno di 10 dipendenti) che costituiscono comunque una parte significativa del campione (19%). Questa varietà dimensionale consente di confrontare l'approccio allo smart working tra strutture organizzative molto diverse. In linea con quanto emerso fin ora, si osserva che le grandi organizzazioni, pur essendo più strutturate, spesso faticano a integrare modelli agili a causa della rigidità burocratica e delle resistenze interne, mentre le micro e piccole imprese tendono a presentare maggiore flessibilità, ma minori risorse per un'implementazione strutturata.

### Quali dimensioni ha l'impresa?

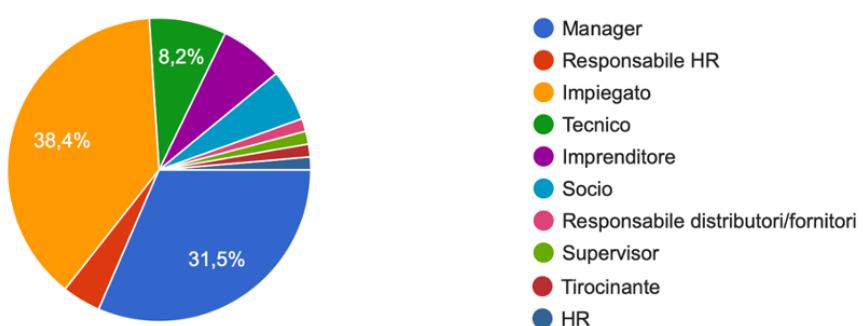
73 risposte



Anche dal punto di vista del ruolo professionale, la composizione del campione è diversificata. La categoria più rappresentata è quella degli impiegati (38%), seguiti da manager e ruoli direttivi (31%), tecnici (8%), imprenditori (7%), soci (5%) e responsabili HR (4%). Questa distribuzione consente di raccogliere sia la prospettiva operativa che quella gestionale e strategica rispetto all'adozione dello smart working. In particolare, l'equilibrio tra ruoli esecutivi e direzionali offre l'opportunità di confrontare la visione “dal basso” con quella dei decision-maker, contribuendo a una lettura più completa delle dinamiche organizzative interne.

### Qual è il suo ruolo all'interno dell'impresa?

73 risposte

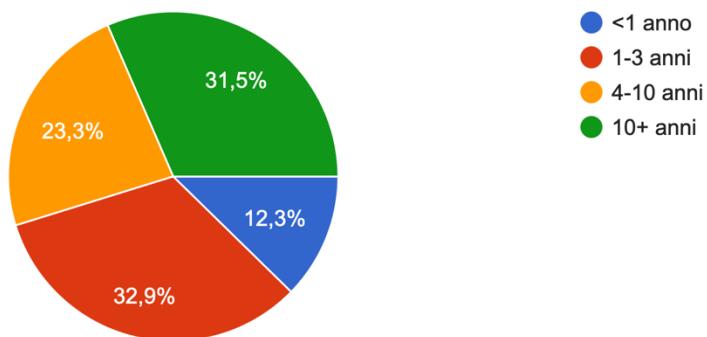


#### **4.2.3 Anzianità nella posizione attuale**

L’anzianità nella posizione attualmente ricoperta costituisce una variabile importante per valutare il grado di familiarità e consapevolezza dei rispondenti rispetto ai processi organizzativi e all’eventuale adozione dello smart working. Il campione analizzato evidenzia una buona distribuzione tra profili più esperti e figure più recenti. La fascia più rappresentata è quella dei professionisti con 1–3 anni di anzianità, pari al 32% del totale, seguita da chi lavora da oltre 10 anni nello stesso ruolo (31%), poi da coloro con 4–10 anni di esperienza (23%) e, infine, da chi ha meno di un anno nella posizione attuale (12%). Questa articolazione consente di raccogliere prospettive differenti: da un lato, quella di chi ha una visione consolidata e spesso partecipa attivamente ai processi decisionali; dall’altro, quella di soggetti più “freschi”, talvolta più aperti all’innovazione ma meno coinvolti nelle dinamiche strutturali. In particolare, l’equilibrio tra profili senior

**Da quanto tempo ricopre la sua posizione attuale?**

73 risposte



e junior permette di cogliere eventuali divergenze generazionali o culturali nell’approccio allo smart working, un aspetto che verrà approfondito nei paragrafi successivi, in relazione alla favorevolezza e alla percezione delle criticità.

#### **4.3 Diffusione e percezione dello smart working**

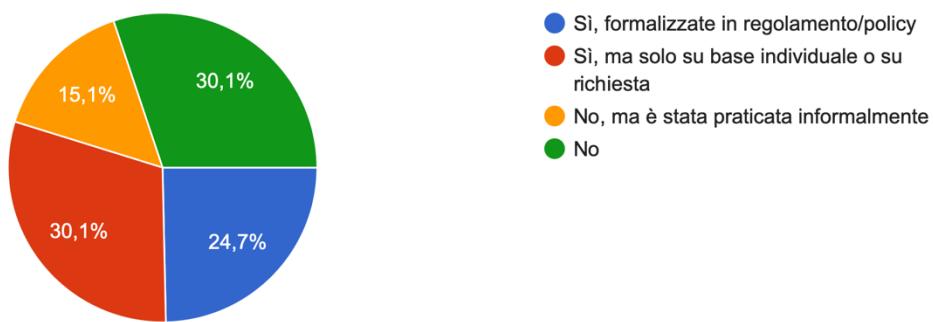
##### **4.3.1 Presenza di politiche formalizzate**

Uno degli elementi centrali per comprendere il grado di istituzionalizzazione dello smart working nelle imprese è la presenza o meno di politiche formalizzate, esplicitate in regolamenti o documenti interni. I dati emersi dalla survey rivelano una situazione piuttosto frammentata. Il 30% del campione dichiara che la propria organizzazione non ha mai formalizzato politiche di lavoro da remoto, a cui si aggiunge un ulteriore 15% che segnala un utilizzo informale dello smart working, praticato senza un riferimento normativo interno. Al contrario, solo il 24% dei rispondenti afferma che nella propria azienda esistono policy formalizzate, mentre un altro 30% dichiara che il lavoro agile è consentito solo su richiesta o su base individuale, una formula che spesso riflette una mancanza di strategia strutturata e una gestione demandata ai singoli manager.

Questi risultati confermano quanto discusso nei capitoli teorici, in particolare riguardo alle difficoltà che molte organizzazioni incontrano nel passare da una fase sperimentale o emergenziale a una reale integrazione dello smart working nel modello organizzativo. L'assenza di regole chiare o la gestione “a discrezione” può infatti generare disuguaglianze interne, confusione operativa e una percezione di precarietà, ostacolando il consolidamento della pratica nel lungo termine.

#### L'impresa ha formalizzato politiche di lavoro da remoto?

73 risposte



#### 4.3.2 Livello di favorevolezza verso lo smart working

Il grado di favorevolezza espresso dagli intervistati rispetto all'introduzione dello smart working rappresenta un indicatore per valutare la predisposizione culturale e organizzativa al cambiamento. I dati raccolti mostrano una prevalenza netta di

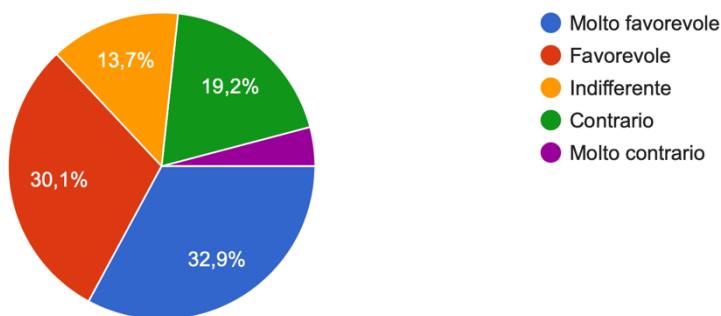
atteggiamenti positivi: il 32% dei rispondenti si dichiara molto favorevole, mentre un ulteriore 30% si dice favorevole, portando al 62% la quota complessiva di soggetti apertamente a supporto del lavoro agile.

Inoltre, vediamo che il 19% del campione si dichiara contrario, mentre il 14% assume una posizione indifferente rispetto all'adozione dello smart working. Solo una quota marginale (4%) esprime un'opinione fortemente contraria.

Questo quadro conferma che, sebbene il lavoro agile sia generalmente percepito come un'opportunità, persistono ancora aree di scetticismo o neutralità, spesso legate a fattori strutturali (es. settori non remotizzabili) o culturali (diffidenza, timore di perdita di controllo). Come verrà approfondito nei prossimi paragrafi, tali atteggiamenti risultano correlati ad altre variabili come ruolo ricoperto, politiche aziendali in vigore e grado di flessibilità organizzativa, evidenziando la necessità di un approccio personalizzato nell'implementazione del lavoro agile.

#### Sarebbe/è a favore dell'introduzione del lavoro da remoto?

73 risposte



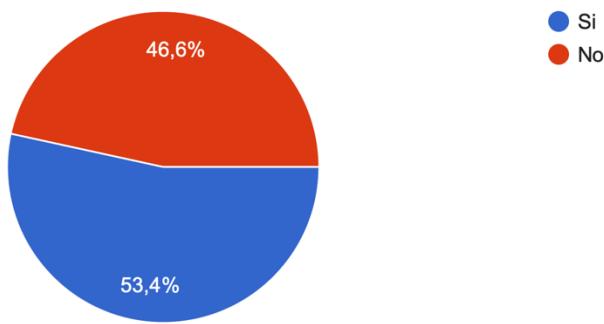
#### 4.3.3 Adozione di pratiche flessibili

Un aspetto complementare alla presenza di policy formali è rappresentato dall'effettiva adozione di forme di lavoro flessibili all'interno delle organizzazioni. Dai dati raccolti emerge un quadro di sostanziale equilibrio, con una leggera prevalenza di aziende che dichiarano di fare uso di tali pratiche: il 53% dei rispondenti afferma che nella propria realtà lavorativa sono adottate modalità flessibili, contro il 46% che ne segnala l'assenza.

Questa parziale diffusione indica che, anche in mancanza di regolamentazioni ufficiali o di un quadro normativo chiaro, molte imprese hanno comunque sperimentato pratiche di lavoro agile, probabilmente spinte dall'emergenza pandemica o da esigenze di

#### Fa utilizzo di forme di lavoro flessibili?

73 risposte



riorganizzazione. Tuttavia, l'assenza di strutture formali rischia di trasformare queste soluzioni in strumenti occasionali, applicati in modo disomogeneo e spesso affidati all'iniziativa dei singoli responsabili.

## 4.4 Criticità percepite e vantaggi attesi

### 4.4.1 Le principali barriere all'adozione

Tra i fattori che ostacolano l'adozione e il consolidamento dello smart working nel lungo periodo, la survey ha messo in evidenza una serie di criticità ricorrenti, riconducibili a diverse dimensioni organizzative. La barriera più frequentemente sottolineata risulta essere la cultura organizzativa poco flessibile, indicata da 19 rispondenti (circa il 26% del campione), seguita a breve distanza dalla perdita di controllo percepita (18 risposte, 24%), che riflette un timore ancora diffuso da parte del management rispetto all'autonomia concessa ai dipendenti.

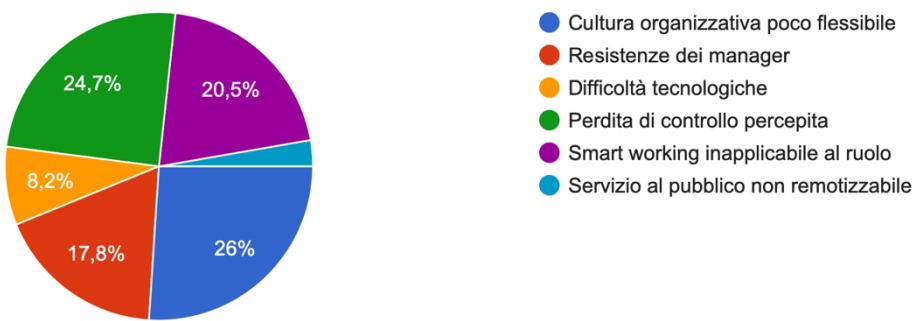
Un altro ostacolo rilevante è l'inapplicabilità dello smart working al ruolo svolto, indicata da 15 rispondenti (20%), soprattutto nei settori che richiedono presenza fisica o contatto diretto con l'utenza. Seguono le resistenze dei manager (13 risposte) e, con un'incidenza

minore, le difficoltà tecnologiche (6 risposte) e l'impossibilità di remotizzare il servizio al pubblico (2 risposte).

Questi dati confermano che le barriere allo smart working non sono univoche ma si distribuiscono lungo diverse direttive: culturale, tecnologica, strutturale e relazionale. In particolare, la presenza di un clima organizzativo rigido o gerarchico può limitare fortemente l'efficacia del lavoro da remoto, anche in presenza di strumenti digitali adeguati.

#### Qual è la principale criticità per consolidare lo smart working nel lungo termine?

73 risposte



#### 4.4.2 I benefici maggiormente riconosciuti

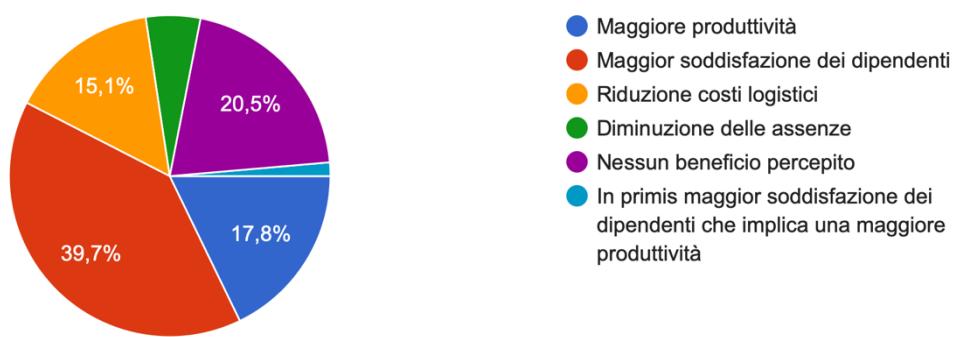
Alla domanda relativa ai vantaggi percepiti dello smart working, è emersa una visione articolata, anche se con alcune tendenze prevalenti. Il beneficio più frequentemente indicato è la maggior soddisfazione dei dipendenti, selezionato da 29 rispondenti (39%). Questo risultato conferma quanto già discusso nei capitoli precedenti: la possibilità di lavorare da remoto viene spesso associata a un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa, a una riduzione dello stress da pendolarismo e a una maggiore autonomia nella gestione del tempo. Seguono, in termini di frequenza, la maggiore produttività (18%) e la riduzione dei costi logistici (15%), due vantaggi che, sebbene di natura più aziendale rispetto al benessere individuale, sono comunque riconosciuti come effetti concreti del lavoro da remoto, soprattutto in realtà che ne hanno già fatto esperienza. Un altro dato

rilevante risulta essere che diversi soggetti (20%) dichiarano di non percepire alcun vantaggio associato allo smart working.

Questa divisione suggerisce che la percezione dei benefici è strettamente legata al contesto organizzativo e alle modalità con cui il lavoro agile è stato introdotto. In ambienti dove è stato imposto senza un cambiamento culturale o una chiara strategia, è più probabile che lo smart working venga visto come inefficace o addirittura dannoso. Al contrario, quando è stato accompagnato da un ripensamento delle pratiche manageriali, esso tende a generare un impatto positivo sia in termini di performance che di soddisfazione.

#### Quale sarebbe il principale vantaggio?

73 risposte

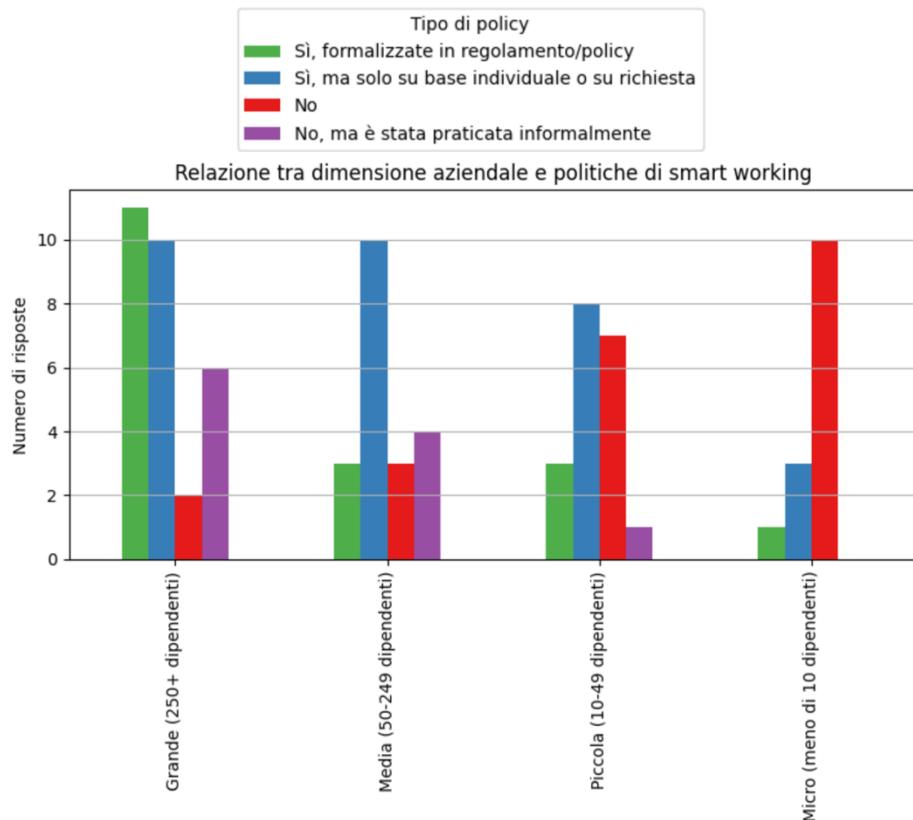


## 4.5 Analisi esplorativa delle relazioni tra variabili

### 4.5.1 Politiche formalizzate e dimensione aziendale

La prima analisi riguarda la possibile relazione tra la dimensione dell'impresa e la presenza di politiche formalizzate di smart working. Dai dati raccolti, emerge una correlazione visibile: le imprese di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti) sono quelle che, in termini assoluti, dichiarano più frequentemente di avere policy strutturate in materia di lavoro agile. Al contrario, le microimprese (meno di 10 dipendenti) e le piccole imprese (10–49 dipendenti) si collocano prevalentemente nelle categorie “assenza di politiche” o “adozione solo su richiesta individuale”.

Come illustrato nel grafico a seguito, la regolamentazione formale dello smart working tende ad aumentare con la complessità organizzativa, probabilmente per esigenze di coordinamento, compliance interna o relazioni sindacali. Questa tendenza è coerente con la letteratura in materia, secondo cui le imprese di maggiori dimensioni, pur essendo spesso più burocratizzate, sono anche più incentivate a definire strumenti normativi e policy per garantire equità, tracciabilità e standardizzazione dei comportamenti (De Menezes & Kelliher, 2016). Tuttavia, è interessante notare come anche tra le imprese grandi non vi sia ancora una piena uniformità. Una parte significativa dichiara di ricorrere a modalità “su richiesta” o addirittura informali, segnalando un ritardo nella strutturazione delle pratiche che potrebbe derivare da fattori culturali o da una resistenza interna al cambiamento. La relazione osservata suggerisce dunque, che la dimensione aziendale non è di per sé garanzia di maturità digitale o di apertura al lavoro agile: è semmai una condizione che può favorire, ma non determinare, l'adozione formale dello smart working. La presenza di policy strutturate è infatti anche (e forse soprattutto) il frutto di una visione manageriale strategica e della capacità dell'organizzazione di adattarsi a nuove logiche di funzionamento.

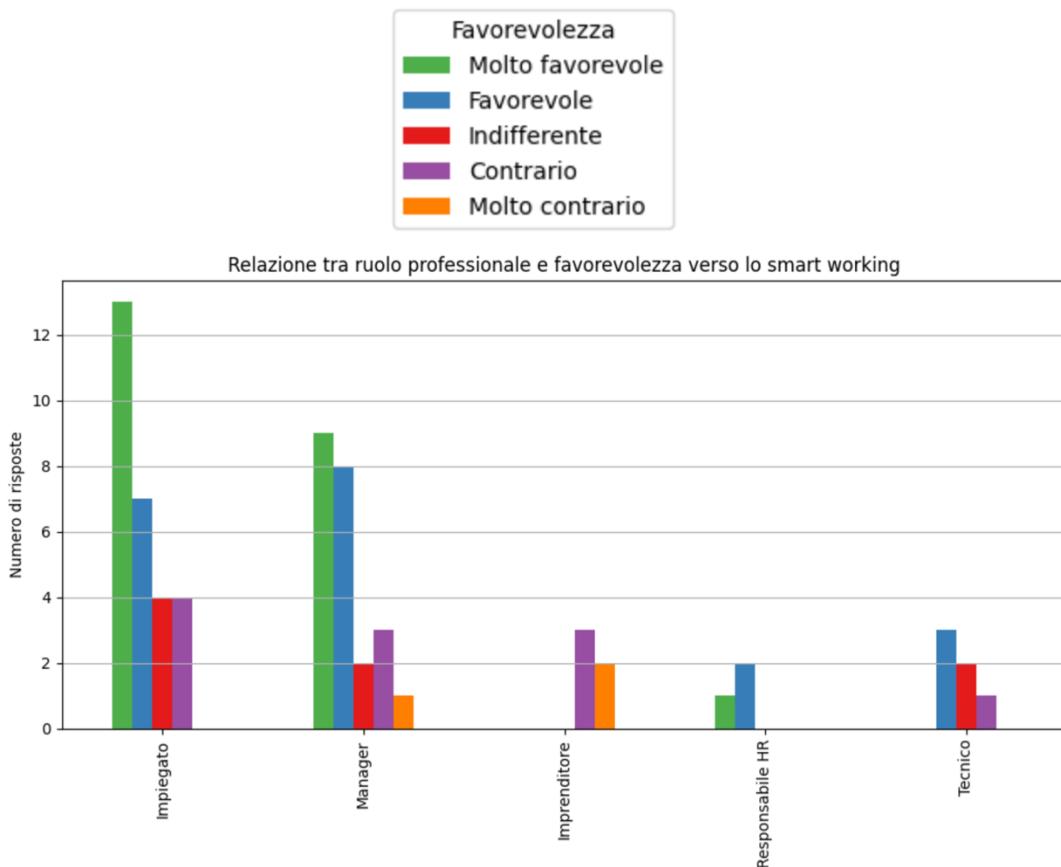


#### **4.5.2 Favorevolezza e ruolo professionale**

Un'altra relazione emersa dall'indagine riguarda il collegamento tra il ruolo professionale del rispondente e il suo atteggiamento verso lo smart working. Gli impiegati costituiscono il gruppo più rappresentato (28 risposte) e si distinguono per un'elevata apertura verso soluzioni flessibili. 13 di loro si dichiarano “molto favorevoli” e altri 7 “favorevoli”, per un totale del 71% di risposte positive. Solo 4 risultano “indifferenti” e altri 4 “contrari”.

Tra i manager (23 risposte), l'orientamento è invece più sfumato. 9 si dichiarano molto favorevoli e 8 favorevoli, ma si osservano anche 2 risposte indifferenti, 3 contrarie e 1 molto contraria. Questo suggerisce un certo grado di polarizzazione interna, probabilmente legata alle responsabilità gestionali e alle difficoltà percepite nel mantenere il controllo a distanza. Gli imprenditori (5 risposte) mostrano una posizione decisamente più critica. Nessuno si è dichiarato favorevole o molto favorevole, con 3 contrari e 2 molto contrari alle pratiche di lavoro da remoto. Questo dato evidenzia come il grado di favorevolezza possa essere influenzato da preoccupazioni legate alla sostenibilità economica, alla cultura aziendale o alla praticabilità concreta dello smart working. I responsabili HR (3 risposte) mostrano invece un'alta apertura, con 1 molto favorevole e 2 favorevoli, coerentemente con la loro vicinanza alle tematiche del benessere lavorativo e alla modernizzazione dei modelli organizzativi. Anche i tecnici (6 risposte) appaiono relativamente aperti, con 3 favorevoli, 2 indifferenti e 1 contrario, riflettendo una visione più pragmatica e centrata sulla compatibilità operativa del lavoro agile.

Nel complesso, la relazione tra ruolo e favorevolezza suggerisce che i livelli di accettazione dello smart working aumentano nei ruoli operativi, in cui i benefici percepiti sono più immediati. Al contrario, nei ruoli di comando o in contesti imprenditoriali, prevalgono atteggiamenti più prudenti o critici, influenzati da responsabilità decisionali e vincoli di natura organizzativa.



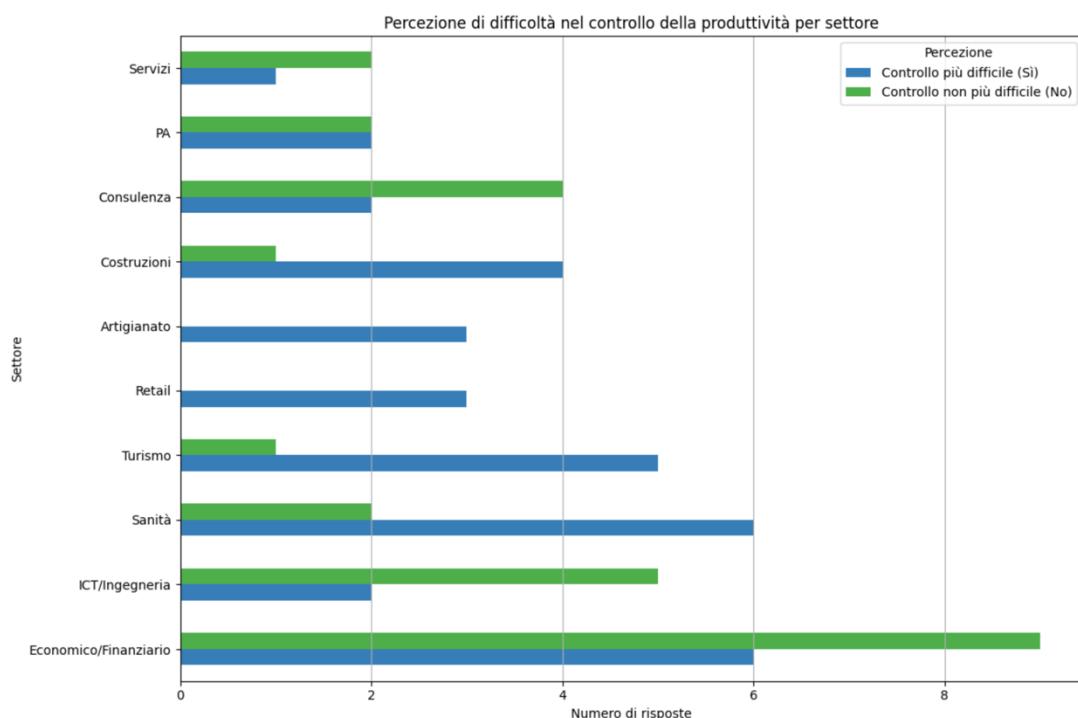
#### 4.5.3 Controllo della produttività e cultura aziendale

Uno dei temi più delicati legati all'introduzione dello smart working riguarda la capacità di controllare efficacemente la produttività dei lavoratori a distanza. Secondo i dati della survey, il 52% dei rispondenti ritiene che il lavoro agile complichia la valutazione della performance, mentre il 48% non percepisce differenze rispetto al lavoro in presenza. Questa spaccatura riflette un conflitto latente tra le esigenze di flessibilità e le abitudini consolidate di gestione.

Per comprendere meglio la natura di queste percezioni, è utile analizzarle in relazione al settore di appartenenza dell'impresa. Come evidenziato nel grafico, la difficoltà nel controllo viene percepita con maggiore intensità in settori tradizionalmente meno digitalizzati o fortemente legati alla presenza fisica, come il turismo (5 su 6 rispondenti segnalano maggiore difficoltà), la sanità (6 su 8), il retail (3 su 3) e l'artigianato (3 su 3). In questi ambiti, la misurazione della produttività è spesso legata a indicatori di presenza, contatto diretto con il pubblico o output materiali, tutti elementi che risultano meno

applicabili in un contesto lavorativo remoto. Al contrario, nei settori economico-finanziario e ICT/ingegneria, il numero di rispondenti che non percepisce particolari difficoltà è sensibilmente più alto. Nel primo caso, 9 su 15 ritengono che il controllo resti efficace anche a distanza; nel secondo, la percezione è simile, con 5 su 7 che non ravvisano criticità. Questi contesti operano in ambienti già fortemente digitalizzati, dove i risultati possono essere tracciati tramite strumenti informatici, progetti, ticket o output codificabili, rendendo il lavoro agile più facilmente gestibile anche in termini di valutazione.

Questi dati confermano che la compatibilità tra smart working e controllo della produttività dipende in larga misura dalla natura delle attività svolte e dal livello di maturità digitale del settore. Dove esistono processi già strutturati e misurabili in remoto, il lavoro agile non solo è praticabile, ma anche più facilmente accettato. In contesti meno evoluti o legati alla fisicità, al contrario, lo smart working continua a essere percepito come una minaccia al controllo manageriale.



#### **4.5.4 Correlazioni tra criticità e benefici percepiti**

Un ulteriore analisi esplorativa si concentra sulla relazione tra le principali criticità identificate dagli intervistati e i benefici attesi dall'adozione dello smart working. Questa prospettiva incrociata consente di comprendere quali ostacoli pesano di più sull'effettiva valorizzazione del lavoro agile, e in quali casi i vantaggi percepiti riescono a bilanciare le difficoltà segnalate.

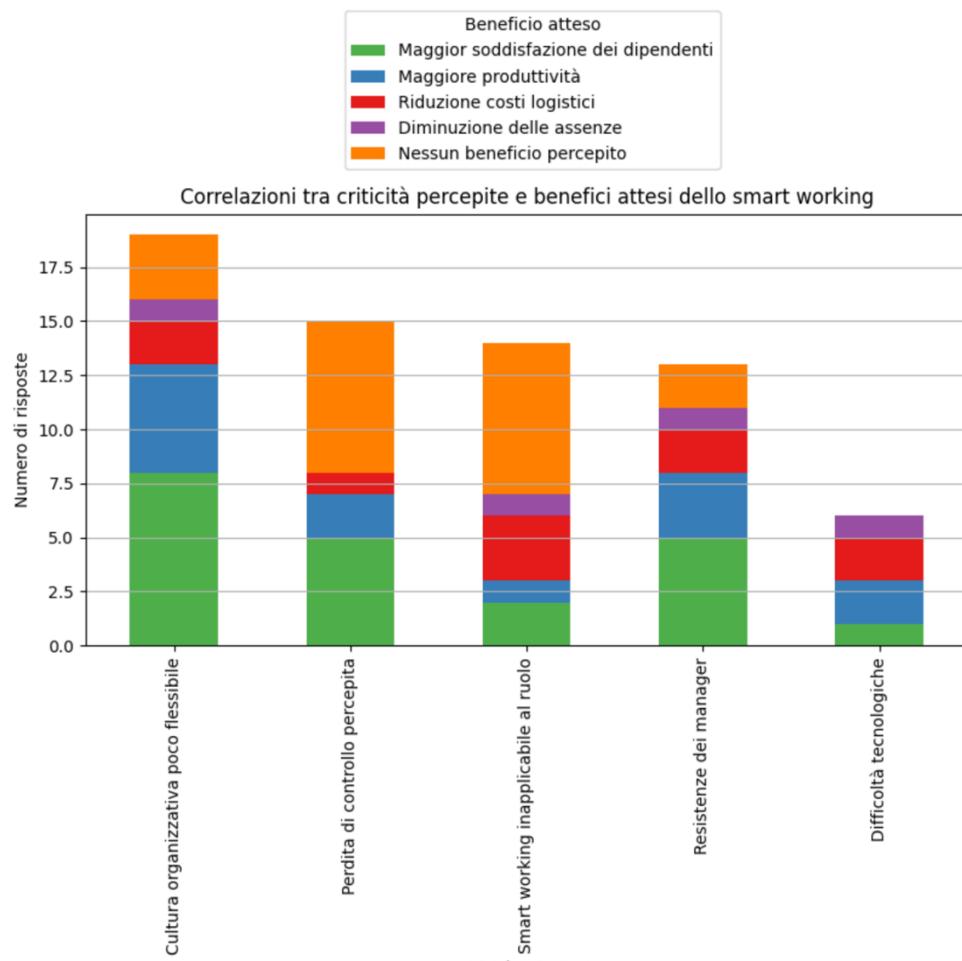
Come mostra il grafico, la criticità più ricorrente è la “cultura organizzativa poco flessibile” (19 risposte), associata però in modo interessante a benefici rilevanti come la maggior soddisfazione dei dipendenti (8 su 19) e la maggiore produttività (5 su 19). Questo dato suggerisce che, pur in presenza di rigidità strutturali, esiste una consapevolezza diffusa del potenziale positivo dello smart working, soprattutto in termini di benessere e performance.

La seconda criticità più citata, la “perdita di controllo percepita” (18 risposte), presenta invece una correlazione più debole con i benefici attesi: 7 rispondenti non segnalano alcun vantaggio, mentre solo 5 indicano un miglioramento nella soddisfazione. Questo profilo appare più critico e polarizzato, con una forte attenzione alle dimensioni gestionali e al timore di perdita di autorità e visibilità del lavoro dei collaboratori. Anche la voce “smart working inapplicabile al ruolo” (15 risposte) è spesso associata alla mancata percezione di benefici (7 su 15), confermando che le caratteristiche tecniche o operative di alcune professioni rappresentano ancora un limite sostanziale alla diffusione del lavoro agile. Tuttavia, anche in questo gruppo emerge una minoranza significativa che individua comunque elementi positivi, come la riduzione dei costi logistici o la diminuzione delle assenze, suggerendo una percezione differenziata a seconda delle mansioni specifiche.

Al contrario, chi segnala come ostacolo principale le “resistenze dei manager” (13 risposte) tende ad associare con più frequenza benefici come la soddisfazione dei dipendenti (5 risposte) e la produttività (3 risposte). Questo può indicare che, in tali casi, il potenziale dello smart working è ben compreso, ma ostacolato da un modello di leadership non ancora evoluto verso la gestione per obiettivi e la delega. Infine, le difficoltà tecnologiche (6 risposte), pur meno numerose, mostrano una correlazione positiva con la maggiore produttività e la riduzione dei costi, a dimostrazione che quando

il problema è tecnico e non culturale, l'introduzione di strumenti adeguati può sbloccare rapidamente il valore del lavoro agile.

In sintesi, l'analisi mostra come il potenziale dello smart working non sia percepito in modo uniforme, ma dipenda fortemente dalla natura delle barriere incontrate. Dove gli ostacoli sono culturali o gestionali, la consapevolezza dei benefici è spesso presente ma non riesce a tradursi in adozione. Dove invece i limiti sono strutturali (inapplicabilità, assenza di policy), il lavoro agile tende a essere rigettato o non riconosciuto come utile. Questo conferma l'importanza di un intervento multilivello, che combini evoluzione culturale, supporto tecnologico e leadership trasformativa.



#### **4.5.5 Differenze territoriali e propensione allo smart working**

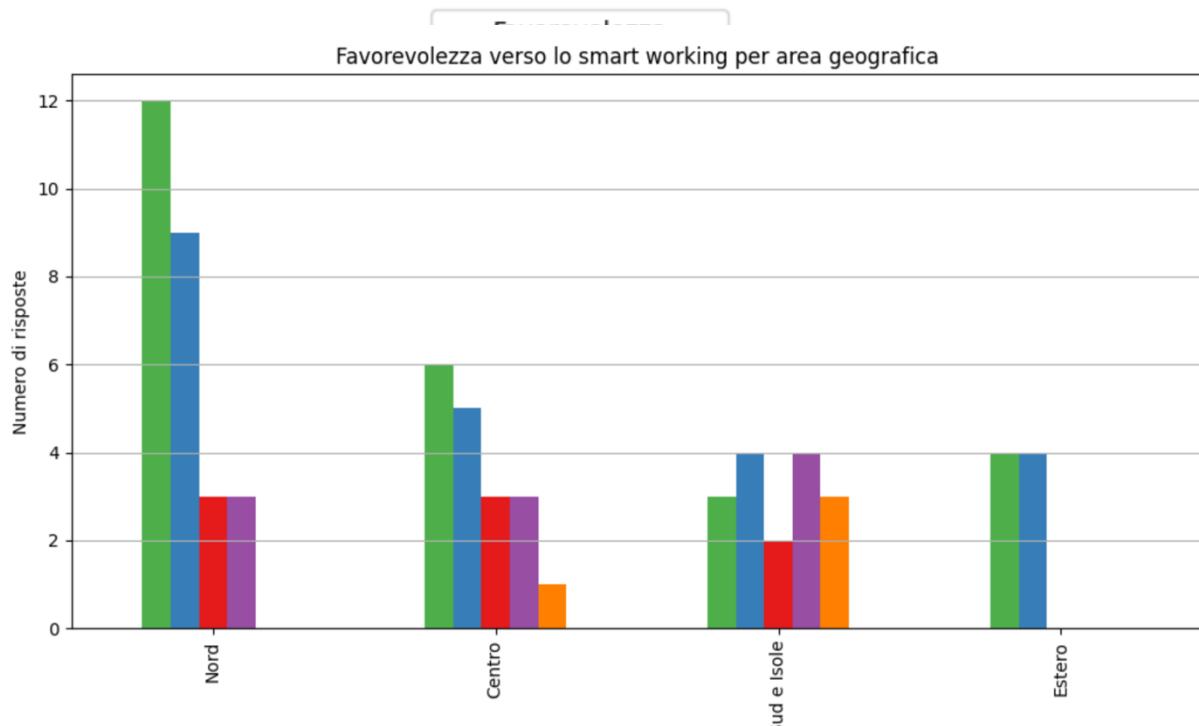
Un ulteriore elemento rilevante emerso dall’indagine riguarda la variabile territoriale, che si rivela strettamente connessa al grado di favorevolezza, diffusione delle policy e percezione dei benefici legati allo smart working. Il campione della survey presenta, come già accennato una buona distribuzione geografica: 39% dei rispondenti lavora nel Nord Italia, 26% nel Centro, 23% nel Sud e Isole, e il restante 12% all’estero (in particolare in Svizzera, Parigi e Madrid).

Come evidenziato dal grafico, a seguito le differenze di favorevolezza verso il lavoro agile variano sensibilmente in base all’area geografica. I rispondenti del Nord Italia si mostrano in assoluto i più favorevoli, con oltre il 70% che si dichiara molto favorevole o favorevole. Questa tendenza è coerente con un contesto caratterizzato da maggiore digitalizzazione, presenza di imprese medio-grandi, cultura manageriale più orientata al risultato e, spesso, infrastrutture più adatte a supportare modelli flessibili.

Nel Centro Italia, le opinioni appaiono più distribuite: pur prevalendo i favorevoli, si osserva una maggiore incidenza di posizioni indifferenti o critiche, segnale di una transizione ancora in corso. Al Sud e nelle Isole, invece, emerge una quota più elevata di rispondenti contrari o molto contrari, e una minore presenza di politiche formalizzate. Questo può essere attribuito alla struttura produttiva maggiormente orientata alla microimpresa e alla minore diffusione di infrastrutture digitali avanzate.

Infine, i partecipanti con sede estera si distinguono per un atteggiamento decisamente favorevole: tutti i rispondenti esteri si sono dichiarati favorevoli o molto favorevoli, con una percezione dei benefici più definita e una minore enfasi sulle criticità legate al controllo o alla cultura organizzativa. Questo rafforza l’idea che lo smart working sia percepito non solo come una questione organizzativa, ma anche come riflesso di un contesto socioeconomico e culturale più ampio.

Nel complesso, l’analisi territoriale conferma che l’adozione e la percezione dello smart working non sono omogenee sul territorio italiano. Le differenze Nord-Centro-Sud si esprimono non solo in termini infrastrutturali, ma anche in termini di cultura del lavoro, managerialità e fiducia. Per superare questi divari è necessario accompagnare le imprese con politiche pubbliche di sostegno, formazione e investimenti digitali mirati.



#### 4.6 Discussione dei risultati

L'analisi condotta evidenzia come lo smart working sia percepito in modo diversificato tra le imprese italiane, influenzato da fattori quali dimensione aziendale, settore di appartenenza, ruolo professionale e area geografica.

**Dimensione aziendale e formalizzazione delle policy:** Le grandi imprese mostrano una maggiore propensione ad adottare politiche strutturate di smart working, grazie a risorse e infrastrutture adeguate. Al contrario, le PMI, pur riconoscendo i benefici del lavoro agile, spesso si affidano a modalità informali, limitando l'efficacia e la diffusione di tali pratiche.

**Settore di appartenenza e applicabilità dello smart working:** I settori ad alta digitalizzazione, come l'ICT e i servizi finanziari, adottano più facilmente lo smart working. Invece, settori tradizionali come il turismo, la sanità e l'artigianato affrontano maggiori difficoltà, principalmente a causa della necessità di presenza fisica e della difficoltà nel misurare la produttività a distanza.

Ruolo professionale e percezione dei benefici: I lavoratori con ruoli manageriali o altamente specializzati tendono a percepire maggiori benefici nello smart working, come l'aumento della produttività e la migliore conciliazione vita-lavoro. Al contrario, ruoli operativi o che richiedono supervisione diretta mostrano una maggiore resistenza, spesso legata alla percezione di perdita di controllo.

Area geografica e divari territoriali: Esistono differenze significative tra le diverse aree geografiche italiane. Le regioni del Nord mostrano una maggiore adozione e favorevolezza verso lo smart working, mentre il Sud e le Isole evidenziano ritardi, dovuti a minore digitalizzazione e a una cultura organizzativa meno incline al cambiamento.

In sintesi, per promuovere una diffusione efficace dello smart working in Italia, è fondamentale considerare le specificità di ciascuna realtà aziendale e territoriale, adottando approcci personalizzati che tengano conto delle diverse esigenze e potenzialità.

#### **4.6.1 Interpretazione alla luce del quadro teorico**

I risultati emersi dall'indagine trovano una solida coerenza con il quadro teorico delineato nei capitoli precedenti, confermando come le variabili organizzative, culturali e strutturali siano determinanti per comprendere le dinamiche di adozione e percezione dello smart working.

Innanzitutto, l'approccio contingente (Lawrence & Lorsch, 1967) si dimostra particolarmente efficace nell'interpretare la varietà delle risposte raccolte. La diffusione del lavoro agile risulta più elevata laddove esiste un allineamento tra dimensione aziendale, grado di digitalizzazione e cultura organizzativa. Le imprese che operano in contesti dinamici, con strutture meno gerarchiche e maggiore orientamento al risultato, mostrano infatti una più alta propensione all'adozione di modelli flessibili e una percezione più positiva dei relativi benefici. In modo analogo, l'opposizione tra modelli meccanici e organici (Burns & Stalker, 1961) si riflette nella contrapposizione tra settori e ruoli. Le strutture rigide, caratterizzate da elevata formalizzazione e controllo, si mostrano più restie al cambiamento, mentre quelle più organiche, con comunicazione orizzontale e leadership distribuita, appaiono più pronte ad accogliere lo smart working.

come opportunità. I dati confermano che le imprese che hanno adottato policy formalizzate e investito in strumenti digitali e formativi hanno una percezione più equilibrata del controllo e riconoscono un maggior numero di benefici.

Emerge anche il tema della cultura organizzativa (Deal & Kennedy, 1982). Le resistenze manageriali e la rigidità dei modelli di leadership risultano tra i principali ostacoli percepiti. Questo richiama l'importanza di una leadership trasformazionale, capace di promuovere fiducia, autonomia e responsabilizzazione. Non a caso, dove la leadership è percepita come aperta e supportiva, il lavoro da remoto viene associato a un miglioramento della produttività e della soddisfazione lavorativa. Le risposte raccolte supportano inoltre le considerazioni espresse dalla Scuola delle Relazioni Umane (Mayo, 1933), che sottolinea l'importanza del riconoscimento sociale, del benessere e della motivazione. Il work-life balance, la flessibilità operativa e la riduzione dello stress da “commuting” sono infatti tra i benefici maggiormente riconosciuti, soprattutto tra i profili junior e nei contesti più digitalizzati. Infine, l'approccio tecnologico-organizzativo (Galbraith, 1973; Daft, 2021) si rivela utile nel cogliere la centralità dell'infrastruttura digitale come leva abilitante, ma non sufficiente. L'adozione tecnologica, da sola, non produce benefici se non è accompagnata da un ripensamento dei modelli decisionali, dei sistemi di valutazione e delle pratiche manageriali. Questo è evidente nei casi in cui lo smart working è attivato senza policy chiare, l'assenza di formalizzazione, infatti, amplifica le incertezze e alimenta la percezione di disfunzionalità.

In sintesi, l'indagine empirica conferma che lo smart working non può essere considerato solo una “modalità operativa”, ma deve essere compreso come espressione di una trasformazione organizzativa più ampia, in cui struttura, cultura, tecnologia e leadership si influenzano reciprocamente. Solo un approccio integrato, coerente con i principi della teoria organizzativa, può garantire un'implementazione efficace e sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

### - A

Agenda Digitale. (2023). I veri impatti dello smart working: ecco gli studi.

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/lavoro-ibrido-e-ai-come-cambiano-le-dinamiche-della-produttivita-e-della-responsabilita/>

### - B

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.144>

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment.*, 15(1), 34-49.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-005X.00063>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=c803d21b3367a960ab570009dc572e73df1fff84&repid=rep1&type=pdf>

Belanger, F., & Allport, C. (2008). Telecommuting: A critical review of the literature. *International Journal of Technology Management*.

Bélanger, F., & Allport, P. (2008). Telecommuting: An Overview of the Literature. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 1–26.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2575.2007.00252.x>

Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201–218.  
<https://www.jstor.org/stable/2093199>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*.  
<https://academic.oup.com/qje/article/130/1/165/2337855>

Bloomberg (2017). IBM, Once a Pioneer in Remote Work, Calls Workers Back to the Office.

<https://www.bloomberg.com/view/quicktake/telecommuting>

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.  
[https://archive.org/details/managementofinno0000burn\\_m5r1/page/n5/mode/2up](https://archive.org/details/managementofinno0000burn_m5r1/page/n5/mode/2up)

- C

Carillo, F., Gaim, M., & Sammarra, A. (2020). Cultural resistance to teleworking: Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, 118, 419-430.

CNBC (2018). *Former IBM Employees Speak Out About Job Cuts and Restructuring*.  
<https://www.cnbc.com/2018/05/01/ibm-layoffs-employee-reactions.html>

Collins, A., Hislop, D., & Cartwright, S. (2021). Work-life balance and remote working: Experiences during COVID-19 lockdown. *Industrial Relations Journal*, 52(3), 290-307.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/irj.12333>

- **D**

Daft, R. L. (2021). Organizzazione aziendale (12<sup>a</sup> ed.). Apogeo Education.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley.

[https://books.google.it/books/about/Corporate\\_Cultures.html?id=9\\_L7qnCEiUwC&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/Corporate_Cultures.html?id=9_L7qnCEiUwC&redir_esc=y)

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070

<https://doi.org/10.1002/hrm.21822>

Deloitte. (2020). 2020 Global Human Capital Trends: The social enterprise at work: Paradox as a path forward

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/us43244\\_human-capital-trends-2020/us43244\\_human-capital-trends-2020/di\\_hc-trends-2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/us43244_human-capital-trends-2020/us43244_human-capital-trends-2020/di_hc-trends-2020.pdf)

- **E**

Eurofound (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>

Eurofound (2020). Living, working and COVID-19. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19>

Eurofound & International Labour Organization (ILO). (2021). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union and the ILO.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>

Eurofound. (2017). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the European Union.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>

Eurofound. (2018). The role of public policy in supporting telework. Eurofound.

- **F**

Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Dunod.

[https://books.google.it/books/about/General\\_and\\_Industrial\\_Management.html?id=WFn5DQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/General_and_Industrial_Management.html?id=WFn5DQAAQBAJ&redir_esc=y)

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

<https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10024647/>

Forrester Research (2021). The State of Hybrid Cloud: IBM vs AWS vs Azure.

<https://www.netguru.com/blog/ibm-watson-vs-google-cloud-vs-aws-vs-azure>

- **G**

Galbraith, J. R. (1973). Designing Complex Organizations. Addison-Wesley.

<https://archive.org/details/designingcomplex00galb>

Gallup (2018). State of the American Workplace Report.  
[https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup\\_State\\_of\\_the\\_American\\_Workplace\\_Report.pdf](https://bendchamber.org/wp-content/uploads/2021/12/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf)

Gallup. (2017). State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders.  
<https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

Gartner (2021). Hybrid Work Leadership Competencies.

Gartner (2022). IBM Corporate Strategy and Organization Report.

Gartner (2023). Hybrid Work Report.

Gartner. (2023). Future of Work Trends: Virtual Workplaces and Hybrid Models.  
Gartner Research  
<https://www.gartner.com/en>

Glassdoor (2022). Top Tech Companies to Work For.  
[https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2022-LST\\_KQ0%2C24.htm](https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2022-LST_KQ0%2C24.htm)

Golden, T. D. (2009). The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1243–1261.  
[https://www.researchgate.net/publication/227847781\\_The\\_Role\\_of\\_Relationships\\_in\\_Understanding\\_Telecommuter\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/227847781_The_Role_of_Relationships_in_Understanding_Telecommuter_Satisfaction)

González, P., & García, C. (2018). Teleworking in Spain: Economic barriers and opportunities for SMEs. International Journal of Human Resource Management, 29(4), 694-711.

[https://www.researchgate.net/publication/222741225\\_Teleworking\\_in\\_the\\_information\\_sector\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/222741225_Teleworking_in_the_information_sector_in_Spain)

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2019). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. Employee Relations, 41(3), 476-495.

[https://www.researchgate.net/publication/281035493\\_An\\_exploration\\_of\\_the\\_psychological\\_factors\\_affecting\\_remote\\_e-worker's\\_job\\_effectiveness\\_well-being\\_and\\_work-life\\_balance](https://www.researchgate.net/publication/281035493_An_exploration_of_the_psychological_factors_affecting_remote_e-worker's_job_effectiveness_well-being_and_work-life_balance)

Great Place to Work. (2022). Italy's Best Workplaces 2022. Great Place to Work Institute

<https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-italia-2022/>

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. Journal of Management, 37(1), 8-38.

[https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature)

## - H

Harris, L. C. (1992). Teleworking: The Last Office. Journal of Managerial Psychology, 7(3), 1–6.

Harvard Business Review (2022). Rethinking Flexibility: How to Lead in the Post-Pandemic Era.

Harvard Business Review (2022). The Leader's Guide to Managing Remote Teams.

Harvard Business Review. (2022). Leading Hybrid Teams: Strategies for Success. Harvard Business Publishing.

Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1996). Telework: Towards the Elusive Office. Springer Science & Business Media.

- **I**

IBM (2023). About IBM.

<https://www.ibm.com/about>

IBM (2023). Our Company: Mission and Values.

<https://www.ibm.com/about>

IDC (2023). Worldwide ICT Market Forecast

<https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52305724>

IDC. (2022). Worldwide Software Market Shares. IDC.

International Labour Organization (ILO). (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide. ILO Publications.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)

- **K**

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations.

<https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

<https://archive.org/details/leadingchange0000kott>

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*  
<https://psycnet.apa.org/record/1999-01933-003>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.

- **L**

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.  
<https://archive.org/details/organizationenvi0000lawr>

LinkedIn. (2022). Top Companies 2022: Italia. LinkedIn News.  
<https://www.linkedin.com/hubs/top-companies/it/>

- **M**

Microsoft (2023). Work Trend Index  
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab>

Microsoft Italia. (2023). Chi siamo. Microsoft Italia Official Website.

Microsoft News Center. (2017). Microsoft House: la nuova sede italiana.  
Microsoft. (2023). Our Mission. Microsoft Official Website.

Microsoft. (2021). Work Reimagined: Policy and Guidance for Flexible Work.  
Microsoft Official Website.

Microsoft. (2021). Microsoft Digital Skills Report. Microsoft Official Website

Microsoft. (2021). Work Trend Index: The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready?. Microsoft Official Website.

Microsoft. (2022). Work Trend Index: 2022 Annual Report. Microsoft Official Website.

Microsoft. (2023). Work Trend Index: Annual Report 2023.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall.

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan.  
<https://archive.org/details/humanproblemsof10002elto>

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to mobile work. *New Technology, Work and Employment*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12073>

McKinsey & Company. (2019). The future of work: A journey to 2025. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2022). The State of Remote Work: Employee Preferences and Organizational Responses. McKinsey Global Institute.

- N

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *Public Policy*, 23(6), 114–123.

<https://www.jalahq.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>

Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273?utm>

Neri, M., Capano, G., & Fabbri, D. (2020). Il lavoro agile in Italia: una rivoluzione sospesa. Quaderni di Economia del Lavoro, 113, 37–56.

- **O**

Olson, M. H. (1983). *Remote office work: Changing work patterns in space and time.* Communications of the ACM  
<https://core.ac.uk/reader/43020920>

OECD. (2019). The future of work in the digital economy. OECD.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/oecd-employment-outlook-2019\\_0d35ae00/9ee00155-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/oecd-employment-outlook-2019_0d35ae00/9ee00155-en.pdf)

OECD. (2021). Teleworking in the post-COVID-19 world: Where do we go from here? OECD Publishing.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects\\_5b0f89ee/72a416b6-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects_5b0f89ee/72a416b6-en.pdf)

Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano. (2022). Il futuro del lavoro agile in Italia: Report Annuale.

<https://www.osservatori.net/smart-working/>

- **Q**

Quartz (2017). IBM is giving thousands of remote workers a choice: relocate or leave.  
<https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office>

Quartz (2017). IBM's Remote Workers Face a Choice: Move or Quit.

- **R**

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the Worker. Harvard University Press.

Rosnay, J. de. (1975). Le Macchine e noi: Verso una nuova ecologia sociale. Paris: Seuil.

<https://www.redongreen.it/2021/10/26/le-radici-dellecosocialismo-gli-anni-70/>

- **S**

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

<https://archive.org/details/organizationalcu0000sche>

Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. Macmillan.

<https://www.jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>

Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Pearson Education.

Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 473-499.

<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/4/1/annurev-orgpsych-032516-113332.pdf?expires=1748419406&id=id&accname=guest&checksum=51A0EE119974DC32F169ED3D6211FF10>

- **T**

The Atlantic (2017). IBM's Remote Work Reversal Is a Sign of What's to Come.

<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2017/05/ibm-remote-work/526879>

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper.

<https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>

- **W**

Watson, T. J. (2005). Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond. Bantam.

Woodward, J. (1965). Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press.

<https://global.oup.com/academic/product/industrial-organization-9780198741220?cc=it&lang=en&>

Weber, M. (1922). Economy and Society. University of California Press.

<https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety>

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. European Journal of Information Systems, 29(4), 429–442

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59.

<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12290>

- **Z**

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. Organization Science, 18(5), 749–762.

<https://scholarcommons.scu.edu/mgmt/151/>