



Università
Ca' Foscari
Venezia

**TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA AZIENDALE**

**Il lavoro ibrido nella Pubblica
Amministrazione: innovazione
organizzativa o lavoro
delocalizzato? Il caso di un ente
pubblico economico**

Laureando:
Angelo Mutti

Matricola:
724011

Relatrice:
Ch.ma Prof.ssa Sara Bonesso

Anno Accademico:
2025-2026

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

Il sottoscritto Angelo Mutti, matricola numero 724011, iscritto presso Ca' Foscari al corso di Laurea Magistrale in Economia Aziendale, autore della tesi di laurea *«Il lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione: innovazione organizzativa o lavoro delocalizzato? Il caso di un ente pubblico economico»*, relatrice Ch.ma Prof.ssa Sara Bonesso, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n. 445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

☐ di NON aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della tesi di laurea;

☒ di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della tesi di laurea, in particolare:

Strumento utilizzato: Microsoft 365 Copilot.

Modalità di utilizzo Lo strumento è stato utilizzato nelle seguenti attività:

- supporto alla revisione linguistica e all'ottimizzazione di alcuni passaggi, per migliorarne chiarezza, coerenza, correttezza grammaticale e leggibilità;
- supporto alla riformulazione di frasi precedentemente elaborate dall'autore;
- supporto alla ricerca e all'organizzazione delle fonti, successivamente consultate e verificate dall'autore;
- supporto all'analisi dei dati raccolti mediante i questionari;
- supporto alla gestione dei comandi nel linguaggio LaTeX utilizzato per la redazione dell'elaborato.

Sezioni interessate: intero elaborato

Modalità di verifica. La correttezza, la qualità e l'attendibilità dei contenuti sono state verificate attraverso:

- il confronto con le fonti bibliografiche primarie e secondarie effettivamente consultate;
- il controllo dei riferimenti normativi mediante fonti istituzionali;
- la revisione personale di tutti i passaggi e la loro rielaborazione in funzione degli obiettivi della ricerca;
- il controllo finale dell'elaborato e delle fonti citate.

DICHIARA INOLTRE

che tutto il materiale generato con il supporto dell'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.

Dedica e ringraziamenti

A tutti quelli che, come me, non smettono mai di crederci

Ai miei genitori, che sarebbero stati fieri di questo risultato

Ai miei figli, Francesca e Andrea, per esserci sempre

A tutta la famiglia e agli amici, che erano ormai “stanchi” di aspettare

Ai colleghi, che mi sopportano da troppo tempo e sperano che io possa finalmente cambiare lavoro

A “Fiorellino”, che con il suo sorriso ha accompagnato la mia idea di riprendere gli studi

A “Len”, che ha sempre creduto nella mia capacità di “fare qualsiasi cosa”

Ai compagni di teatro della Streben che, pur contenti del mio traguardo, si sono fatti distrarre dal “Tambre’s Got Talent”

Un grazie infinito ai miei due “psicologi”, Monica e Simone, che non hanno mai smesso di ricaricare le mie batterie ormai logore

Un grazie finale ad Alessandra, Teresa e Vittoria, per i loro consigli, la pazienza e il supporto nella revisione finale del documento

Un ringraziamento particolare alla Prof.ssa Bonesso, per la sua disponibilità e competenza



Abstract

La diffusione del lavoro ibrido ha modificato il rapporto tra luogo, tempo e modalità di svolgimento della prestazione, incidendo sui processi organizzativi, sulle pratiche manageriali e sulle aspettative dei lavoratori. La pandemia da COVID-19 ne ha accelerato l'adozione, trasformando un fenomeno ancora circoscritto in una modalità di lavoro ampiamente sperimentata e destinata, in molti contesti, a consolidarsi anche nella fase successiva all'emergenza.

La presente tesi analizza il lavoro ibrido sotto molteplici profili: viene ricostruita l'evoluzione storica e concettuale, vengono esaminati i principali modelli interpretativi e approfondite le variabili che ne condizionano l'efficacia, tra cui flessibilità, autonomia, fiducia, leadership, tecnologie digitali, coordinamento, benessere, isolamento professionale e stress associato all'uso delle tecnologie digitali (technostress).

L'analisi si concentra successivamente sulla Pubblica Amministrazione italiana, nella quale il lavoro ibrido assume caratteristiche specifiche, dovendo coniugare innovazione organizzativa, vincoli normativi, digitalizzazione dei processi, valorizzazione del personale e qualità dei servizi resi ai cittadini.

Particolare attenzione è dedicata al passaggio da una cultura fondata sulla presenza e sul controllo diretto a un modello orientato agli obiettivi, ai risultati e alla responsabilizzazione delle persone.

La parte empirica riguarda il caso di un ente pubblico economico di rilevanza nazionale, indicato con il nome convenzionale di "Ente Delta". Lo studio combina l'analisi della documentazione istituzionale e dei dati organizzativi relativi al periodo 2017–2024 con un'indagine condotta presso una struttura regionale dell'Ente. La rilevazione si articola in due questionari: il primo rivolto ai dipendenti e ai responsabili, per analizzare l'esperienza personale del lavoro ibrido; il secondo destinato ai soli responsabili, per approfondire le modalità di pianificazione, coordinamento e gestione dei gruppi di lavoro ibridi.

L'indagine considera, in particolare, la mobilità casa-lavoro e i benefici per la conciliazione tra vita privata e professionale, l'autonomia, la produttività percepita, la qualità

delle relazioni con colleghi e responsabili, l'isolamento professionale, il technostress e le competenze manageriali necessarie alla gestione del lavoro a distanza.

Attraverso il confronto tra letteratura, quadro normativo, dati organizzativi e percezioni del personale, la ricerca valuta in quali condizioni il lavoro ibrido possa diventare, anche nel settore pubblico, una leva di innovazione capace di migliorare il benessere dei lavoratori, l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi.

I risultati mostrano che, nel caso dell'Ente Delta, il modello è ormai consolidato e presenta una buona tenuta sul piano operativo: lavoratori e responsabili esprimono valutazioni positive rispetto alla concentrazione, alla qualità della prestazione, alla collaborazione e al rispetto delle scadenze.

Emergono tuttavia alcuni elementi di incompletezza nella trasformazione organizzativa, con particolare riferimento all'autonomia decisionale, al passaggio dalla cultura della presenza alla valutazione per risultati, all'adattamento della leadership e all'effettività della disconnessione.

La conciliazione tra vita privata e professionale costituisce uno dei benefici più evidenti, ma appare collegata soprattutto alla riduzione degli spostamenti, al recupero del tempo e alla diminuzione dello stress da pendolarismo.

Il caso analizzato descrive pertanto un modello intermedio: non più semplice lavoro domiciliare, ma non ancora pienamente trasformativo, nel quale l'innovazione operativa convive con una significativa componente di delocalizzazione delle attività tradizionali.

Indice

Abstract	i
Indice	iii

I Cos'è il lavoro ibrido?	1
1 Definire il lavoro ibrido: concetti, dimensioni e modelli	3
1.1 Questione definitoria	4
1.1.1 Un approccio dinamico	8
1.2 Modelli di lavoro ibrido	10
1.2.1 Modello di Clapperton–Vanhoutte (Modello delle tre B)	10
1.2.2 Il modello ABW	12
1.2.3 Modelli che identificano il passaggio tra lavoro in presenza e lavoro da remoto	14
1.2.4 Il modello di Harvard	16
1.3 L'evoluzione del lavoro ibrido	19
1.3.1 Modelli attuali	19
1.3.2 L'ingresso dell'AI	20
2 L'evoluzione storica del lavoro ibrido	23
2.1 Lavoro a domicilio	23
2.2 Telecommuting - Telelavoro	24
2.3 Lavoro agile - smart working	27
2.4 Il passaggio al lavoro ibrido	28
2.5 L'effetto della pandemia nel contesto nazionale	32
2.5.1 I numeri del lavoro da remoto in Italia (2020–2022)	33
2.5.2 Effetti positivi della diffusione del lavoro da remoto	34
2.5.3 Effetti negativi e criticità	35

2.5.4	Le basi per lo sviluppo futuro del lavoro ibrido	36
2.6	South working e nomadismo digitale	36
2.6.1	South working	38
2.6.2	Nomadismo digitale	39
2.6.3	La politica italiana - progetti per il ripopolamento delle aree interne	40
3	Le variabili del lavoro ibrido	43
3.1	Virtual leadership	43
3.2	Flessibilità del lavoro	45
3.3	Time management	48
3.4	Spazi e luoghi di lavoro	50
3.5	Tecnologia e competenze digitali	52
3.5.1	L'innovazione degli strumenti digitali	53
3.5.2	Formazione delle conoscenze e competenze digitali	54
3.6	Benessere / Stress	54
3.6.1	Il concetto di conciliazione vita-lavoro (WLB)	54
3.6.2	Fattori di contesto ed individuali	55
3.6.3	Technostress e stress lavoro-correlato	56
3.7	Il nuovo ruolo del controllo datoriale	57
3.8	Il lavoro ibrido è vantaggioso?	59
3.9	Alcuni elementi di segno contrario	68
II	Il lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione (P.A.)	71
4	Evoluzione normativa del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione (P.A.)	73
4.1	Dal telelavoro al lavoro agile	73
4.2	La fase emergenziale	75
4.3	Il consolidamento post-emergenziale	77
5	Dimensioni organizzative del lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione (P.A.)	79
5.1	Il lavoro ibrido nella P.A. è una scelta politica	79
5.2	Lavoro ibrido e creazione di valore pubblico	81
5.3	Digitalizzazione del Paese	82
5.4	Caratteristiche dei lavoratori	83
5.5	Formazione dei lavoratori	84

5.6	Cultura manageriale	85
5.7	Organizzazione	86
5.8	Programmazione, controllo e gestione dei risultati	88
5.9	Costi, benefici e sostenibilità ambientale	90
5.10	Applicazione del modello di Harvard nella P.A.	91
III	Caso di studio: Un ente pubblico economico	94
6	Il caso dell'ente pubblico economico "Delta"	95
6.1	La struttura dell'Ente	95
6.2	Introduzione del lavoro ibrido	96
6.3	Accordi per l'utilizzo del lavoro ibrido	97
6.4	Informazioni sulla forza lavoro	99
6.5	Sintesi e domande aperte per la discussione dei dati da rilevare	101
7	Indagine empirica: metodologia, analisi e risultati	103
7.1	Questionario 1 - Esperienza degli utilizzatori del lavoro ibrido	104
7.1.1	Struttura e costruzione del Questionario 1	104
7.1.2	Questionario 1 - Caratteristiche del campione	106
7.1.3	Questionario 1 - Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione	108
7.1.4	Questionario 1 - Risultati descrittivi delle principali dimensioni os- servate	114
7.2	Questionario 1 - Confronto tra i sottogruppi	120
7.3	Questionario 2 - Gestione di un gruppo di lavoro ibrido	122
7.3.1	Struttura e costruzione del Questionario 2	122
7.3.2	Questionario 2 - Caratteristiche del campione	123
7.3.3	Questionario 2 - Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione	125
7.3.4	Questionario 2 - Risultati descrittivi delle principali dimensioni os- servate	131
7.4	Analisi incrociata dei questionari 1 e 2	135
8	Conclusioni	141
8.1	Risultati complessivi e risposta alla domanda di ricerca	141
8.2	Un modello consolidato sul piano operativo	142
8.3	Una trasformazione organizzativa incompleta	143

8.4	Leadership e relazioni professionali	144
8.5	Conciliazione vita-lavoro	145
8.6	Dalla delocalizzazione al lavoro ibrido trasformativo	145
8.7	Proposte organizzative per l'Ente Delta	147
8.7.1	Rafforzare la gestione per risultati	147
8.7.2	Ampliare l'autonomia in modo responsabile	147
8.7.3	Sviluppare le competenze dei responsabili	148
8.7.4	Rendere intenzionale la presenza in ufficio	148
8.7.5	Rafforzare feedback e trasferimento delle conoscenze	148
8.7.6	Rendere effettivo il diritto alla disconnessione	149
8.7.7	Adottare un sistema di valutazione periodica del modello	149
8.8	Limiti della ricerca e sviluppi futuri	149
8.9	Considerazioni conclusive	150

Bibliografia	151
---------------------	------------

Elenco delle figure	167
----------------------------	------------

Parte I

Cos'è il lavoro ibrido?

In questi ultimi decenni il mondo del lavoro ha attraversato una trasformazione profonda, che ha coinvolto non soltanto gli strumenti operativi e le tecnologie utilizzate, ma anche il significato stesso attribuito alla presenza fisica del lavoratore in azienda, alle modalità di coordinamento e alle forme di collaborazione all'interno delle organizzazioni.

In questo scenario si inserisce il fenomeno del lavoro ibrido, inteso come una modalità di organizzazione del lavoro che combina presenza fisica e attività svolta da remoto, secondo formule differenti per intensità, frequenza e grado di autonomia concessa ai lavoratori. Più che una semplice alternanza tra casa e ufficio, il lavoro ibrido rappresenta oggi un paradigma organizzativo capace di ridefinire tempi, spazi, relazioni professionali e pratiche manageriali.

La rilevanza del tema deriva dal fatto che il lavoro ibrido non può essere interpretato esclusivamente come un effetto contingente della pandemia da COVID-19. Esso costituisce, piuttosto, l'esito di un processo più ampio, già avviato negli anni precedenti, legato alla digitalizzazione dei processi, alla diffusione delle piattaforme collaborative, all'evoluzione dei modelli di leadership e alla crescente domanda di flessibilità da parte dei lavoratori.

Prima del 2020 alcune forme di lavoro ibrido erano già presenti in molte organizzazioni, seppure in misura ancora limitata. La crisi pandemica ha agito soprattutto da catalizzatore: l'urgenza sanitaria ha imposto, in tempi estremamente rapidi, una sperimentazione su larga scala del lavoro da remoto, rendendo evidente come molte attività potessero essere svolte efficacemente anche al di fuori della sede aziendale.

L'emergenza sanitaria ha quindi segnato un punto di svolta. Dopo l'iniziale espansione del lavoro da remoto, che nel 2020 ha registrato una crescita significativa rispetto al 2019, è emersa progressivamente la consapevolezza che non si sarebbe tornati al modello organizzativo precedente. Molte aziende hanno iniziato a rivedere il proprio assetto interno, evitando un ritorno generalizzato alla piena presenza.

È stato soprattutto il periodo successivo alla pandemia a mostrare il consolidamento di assetti misti: il lavoro totalmente remoto si è ridotto, mentre il modello ibrido è rimasto la forma più rappresentativa tra le modalità di telelavoro, confermando come il tema non riguardi più una fase eccezionale, bensì una nuova normalità organizzativa (McKinsey Global Institute, 2023).

Dal punto di vista aziendale, l'hybrid work apre questioni centrali per la teoria e per la pratica del management. Esso modifica il modo in cui si coordinano le attività, si misurano le performance, si costruisce il senso di appartenenza e si gestisce il rapporto tra autonomia individuale e controllo organizzativo. Le imprese sono quindi chiamate a ripensare non soltanto la distribuzione del lavoro nel tempo e nello spazio, ma anche il ruolo dei manager, la progettazione dei processi, la comunicazione interna e la cultura aziendale.

La letteratura ormai consolidata sull'argomento evidenzia come il lavoro ibrido possa generare benefici in termini di conciliazione vita-lavoro, attrazione dei talenti e, in alcuni casi, produttività percepita. Allo stesso tempo, emergono rischi connessi all'isolamento, alla riduzione delle interazioni informali, alla dilatazione dei tempi di lavoro e all'indebolimento dei confini tra sfera professionale e sfera privata (Eurofound, 2025).

Proprio questa ambivalenza rende il tema particolarmente interessante per più di una riflessione: il lavoro ibrido non è, infatti, un modello universalmente valido, né può essere applicato in modo uniforme a tutti i settori, a tutte le mansioni o a tutte le strutture organizzative.

La sua efficacia dipende da molteplici variabili: il contenuto del lavoro, il livello di digitalizzazione, le competenze disponibili, la qualità della leadership, il grado di fiducia tra organizzazione e dipendenti, nonché la presenza di regole chiare, condivise e coerenti con gli obiettivi aziendali.

Alcuni studi sottolineano che le attività individuali possono essere svolte con efficacia anche da remoto, mentre i momenti di innovazione, socializzazione, apprendimento e coordinamento complesso continuano spesso a beneficiare della presenza fisica. In questo senso, il lavoro ibrido non si configura come una scelta binaria tra ufficio e distanza, ma come una ricerca di equilibrio tra esigenze organizzative e bisogni individuali.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda gli effetti di più lungo periodo. Il consolidarsi del lavoro ibrido e la ridefinizione del rapporto tra luogo, tempo e prestazione lavorativa non incidono solo sull'organizzazione interna delle imprese, ma aprono scenari che superano i confini dell'impresa stessa, coinvolgendo dimensioni economiche, sociali e territoriali.

A partire dalla definizione del fenomeno e dalla rappresentazione dei principali modelli organizzativi che lo caratterizzano, questa prima parte dell'elaborato ricostruisce il percorso storico-evolutivo del lavoro ibrido, soffermandosi sulle condizioni che ne hanno favorito la diffusione, sulle sue principali implicazioni manageriali e su alcuni possibili scenari futuri.

1 | Definire il lavoro ibrido: concetti, dimensioni e modelli

Il lavoro ibrido costituisce un fenomeno complesso, per il quale non esiste una definizione univoca e universalmente condivisa.

Un primo elemento di particolarità deriva dalla pluralità di espressioni utilizzate per descrivere modalità di lavoro non interamente svolte presso la sede dell'organizzazione. Termini come *telelavoro*, *lavoro da remoto*, *lavoro flessibile*, *lavoro agile* e *smart working* vengono talvolta utilizzati come sinonimi, nonostante facciano riferimento a dimensioni organizzative differenti.

Un secondo elemento è riferito al fatto che il lavoro ibrido non identifica un modello unico. Tra il lavoro svolto interamente in presenza e quello completamente virtuale si colloca una pluralità di configurazioni, diverse tra loro per luogo e frequenza del lavoro a distanza, grado di autonomia riconosciuto ai lavoratori, utilizzo delle tecnologie digitali, modalità di coordinamento.

Il lavoro ibrido non può pertanto essere definito soltanto attraverso una combinazione di tempo e luogo entro cui viene eseguita la prestazione. La sua natura riguarda anche il rapporto tra attività individuali e collaborative, le modalità di esercizio della leadership, i sistemi di controllo e valutazione, la qualità delle relazioni professionali e il grado di responsabilizzazione delle persone.

Lo scopo del presente capitolo è ricostruire le principali definizioni del lavoro ibrido e analizzare alcuni dei modelli teorici attraverso i quali la letteratura ne ha interpretato l'evoluzione.

Dopo aver distinto il lavoro ibrido dalle altre forme di lavoro flessibile e a distanza, verranno esaminate le sue dimensioni costitutive e le principali configurazioni organizzative.

L'ultima parte sarà dedicata all'evoluzione più recente dei modelli ibridi e all'ingresso dell'intelligenza artificiale (AI) nei processi di coordinamento e organizzazione del lavoro.

1.1. Questione definitoria

Secondo la definizione proposta da Eurofound (Cabrita & Eiffe, 2023), il lavoro ibrido rappresenta *“qualsiasi accordo lavorativo in cui un lavoratore opera in modo sostenibile, da solo o con altri, secondo quanto concordato tra lavoratore e organizzazione, in base allo scopo dell’organizzazione, alle esigenze e ai compiti del lavoratore e al contesto, con flessibilità riguardo al tempo e al luogo di lavoro — presso la sede del datore di lavoro o altra sede predefinita oppure da remoto (casa, altri luoghi, in viaggio) — utilizzando tecnologie digitali come laptop, telefoni mobili e internet”*.

Come si può intuire, la “questione definitoria” del lavoro ibrido negli attuali studi organizzativi non è affatto semplice e diverse sono le sue varianti. Il fenomeno comprende, infatti, una molteplicità di soluzioni collocate tra due estremi: da una parte, il lavoro svolto interamente in presenza e, dall’altra, il lavoro completamente virtuale.

Per comprendere meglio il significato del lavoro ibrido è utile distinguerlo da alcuni concetti contigui, che possono sembrare in qualche modo simili tra loro (Klaser & Cuel, 2024). Il primo è il lavoro da remoto, espressione che trae origine dalle diverse forme storicamente assunte dal telecommuting, dal telelavoro e dal lavoro a domicilio. In questo caso l’attenzione è posta prevalentemente sul luogo di svolgimento della prestazione e, in particolare, sulla possibilità che l’attività venga eseguita al di fuori dell’ufficio.

Di più ampia portata è il concetto di lavoro flessibile. Esso comprende le modalità attraverso le quali l’organizzazione e il lavoratore adattano la prestazione alle esigenze personali e professionali, intervenendo sulla dimensione spaziale, temporale o contrattuale. La flessibilità può quindi riguardare il luogo di lavoro, gli orari di entrata e di uscita, il part-time, il lavoro stagionale, i contratti a tempo determinato e altre forme di adattamento del rapporto di lavoro (Feldman et al., 1995).

Si passa poi al lavoro agile, che combina la flessibilità di luogo e di tempo con una diversa organizzazione della prestazione, maggiormente orientata ai risultati. Implica autonomia, proattività, responsabilizzazione e capacità di coordinamento. Il suo elemento distintivo è quindi rappresentato dal superamento, almeno parziale, della logica fondata sul rispetto rigido dell’orario e sul controllo della presenza.

Lo smart working, infine, richiama una prospettiva ancora più ampia e strategica. In questo caso l’organizzazione è chiamata a individuare le soluzioni più coerenti con le caratteristiche delle attività, delle persone e dell’ambiente competitivo (intervenendo sul job design e sull’organizational design). Non si tratta semplicemente di autorizzare il lavoro a distanza, ma di ripensare processi, responsabilità, strumenti e modalità di collaborazione.

La Figura 1.1 rappresenta questa progressione concettuale. La diagonale descrive il passaggio da una logica prevalentemente operativa, centrata sul luogo della prestazione e riconducibile al lavoro da remoto, a una logica più strategica, fondata su autonomia, responsabilizzazione, tecnologie e orientamento ai risultati. **Il lavoro ibrido può essere interpretato come un modello di sintesi, nel quale le dimensioni del lavoro remoto, flessibile, agile e smart vengono combinate in modo differente in relazione alle caratteristiche dell'organizzazione.**



Figura 1.1: Lo sviluppo del lavoro ibrido (Klaser & Cuel, 2024). Fonte: Elaborazione dell'autore

Il lavoro ibrido può essere interpretato come una configurazione multidimensionale nella quale si combinano, con intensità differenti, lavoro da remoto, flessibilità, autonomia e ri-progettazione organizzativa. Esso si realizza pienamente quando l'organizzazione gestisce tali componenti attraverso pratiche, processi e politiche coerenti.

Questa concezione di lavoro ibrido nasce dall'interazione di due condizioni: da una parte, l'esistenza di lavoratrici e lavoratori che richiedono e gestiscono flessibilità lavorativa (luogo e tempo), dall'altra, la capacità dell'organizzazione di gestire queste nuove forme del lavoro.

La sola flessibilità riconosciuta al lavoratore non è sufficiente a configurarlo come un modello di lavoro ibrido: serve l'azione proattiva di un'organizzazione.

Nella gestione di questa flessibilità lavorativa è importante l'utilizzo di un approccio manageriale dedito allo sviluppo di pratiche, processi, policy e strategie organizzative del lavoro flessibile.

Il concetto di lavoro ibrido si è affermato negli ultimi anni come una delle principali innovazioni nell'organizzazione del lavoro, soprattutto a seguito della diffusione del lavoro da remoto durante la pandemia da COVID-19.

In letteratura, esso viene generalmente definito come un modello di lavoro flessibile che combina attività svolte in presenza, presso la sede aziendale, e attività svolte da remoto, grazie all'impiego di tecnologie digitali. In questa prospettiva, si descrive il lavoro ibrido come una modalità in cui i lavoratori suddividono il proprio tempo tra ufficio e lavoro a distanza (Choudhury et al., 2026).

Tuttavia, definizioni più recenti propongono una visione più ampia e articolata del fenomeno. È stato evidenziato come il lavoro ibrido non si limiti a una semplice alternanza spaziale, ma rappresenti un sistema organizzativo flessibile che tiene conto delle esigenze dell'organizzazione, delle caratteristiche delle mansioni e dei bisogni dei lavoratori, integrando dimensioni temporali, spaziali e tecnologiche (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

In questa prospettiva, il lavoro ibrido si configura come un modello dinamico, capace di adattarsi a contesti e situazioni differenti.

Ulteriori contributi, come quelli sviluppati nell'ambito della ricerca organizzativa, sottolineano come l'ibridazione non riguardi esclusivamente il luogo di lavoro, ma anche la combinazione di elementi fisici, virtuali e sociali, configurandosi come un sistema complesso che influisce sulle performance e sul benessere dei lavoratori.

In linea con questa interpretazione, il lavoro ibrido viene spesso descritto come una soluzione in grado di coniugare i vantaggi della collaborazione in presenza con quelli della flessibilità del lavoro da remoto, rappresentando, di fatto, un *“equilibrio tra due mondi”* (Bloom, 2021).

Nel contesto italiano (Klaser & Cuel, 2024), il dibattito accademico ha inoltre evidenziato come il lavoro ibrido possa essere considerato una declinazione organizzativa più ampia del lavoro flessibile, in cui convergono diverse modalità operative, dallo smart working al lavoro da remoto, fino alla presenza tradizionale.

Approfondendo la definizione di inizio del capitolo, il lavoro ibrido può essere rappresentato, come nella figura 1.2, dalla regolazione di quattro dimensioni fondamentali (Cabrita & Eiffe, 2023):

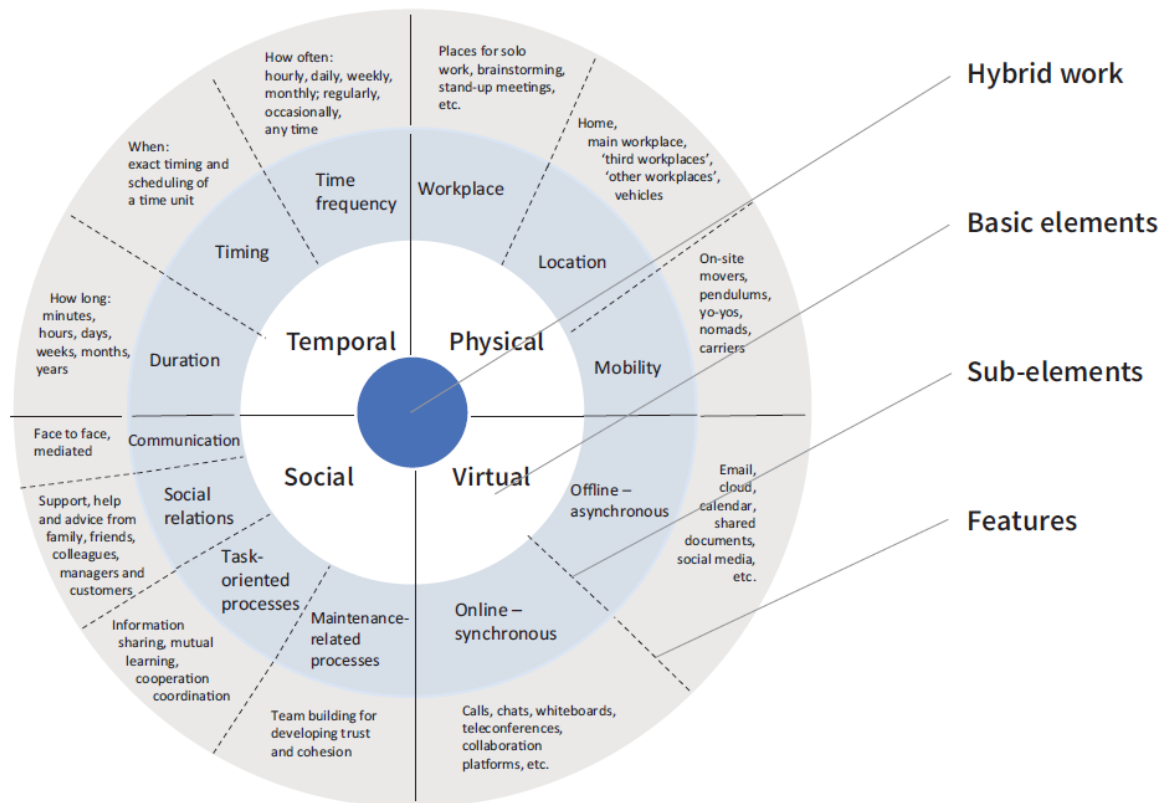


Figura 1.2: Gli elementi fondamentali, i sotto-elementi e le caratteristiche del lavoro ibrido - Fonte: Eurofound 2023 “Working conditions and sustainable work - Hybrid work in Europe: Concept and practice”

- **Dimensione fisica**, intesa come un “sistema di ambienti di lavoro che interagiscono tra loro”. È importante valutare quali siano gli spazi adatti ai differenti sistemi di lavoro (sede aziendale, abitazione del lavoratore, spazi di coworking), e configurare il loro miglior utilizzo.
- **Dimensione temporale**, che delinea le modalità orarie (settimana, giorno, ora) con cui si possono programmare le attività in presenza ovvero da remoto, in base alle diverse mansioni da svolgere e alle caratteristiche del lavoratore.
- **Dimensione virtuale**, ossia l'importanza di adottare e far propri gli strumenti tecnologici per favorire la creazione di spazi ibridi (online o offline). L'utilizzo di piattaforme digitali evolute e di sistemi di comunicazione virtuale consente infatti di garantire continuità al lavoro sia in azienda che da remoto.
- **Dimensione sociale**, intesa come la necessità di favorire – in un team di lavoratori – una socialità a distanza e non solo in presenza. Il lavoratore deve sentirsi “nel

team” anche quando lavora da remoto, nella relazione con i propri colleghi del team, i supervisor ma anche nei confronti degli altri team.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2023) definisce il lavoro ibrido come *“Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”*.

Viene introdotta l'idea che la flessibilità da parte del lavoratore non possa prescindere da una nuova forma di responsabilizzazione verso i risultati aziendali.

Questa nuova filosofia è ben rappresentata anche dai lavori del CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2019): *“Il lavoro agile è un approccio all'organizzazione del lavoro finalizzato a guidare una migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, puntando sull'ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie e garantendo ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori”*.

1.1.1. Un approccio dinamico

L'evoluzione del modo di lavorare è stata fortemente alimentata dai progressi tecnologici (Donnelly & Johns, 2021). Si è sostenuto, fin dalle origini (Giddens, 1990), che la tecnologia digitale della comunicazione e diffusione dell'informazione può fungere da meccanismo di coordinamento per le relazioni sociali a distanza e le forme di interazione.

In parallelo, però, la gestione delle risorse umane non ha dato la giusta attenzione ai metodi non tradizionali per affrontare le nuove sfide del mondo del lavoro.

Considerandolo una nuova forma per organizzare il lavoro, Lauring - Jonasson (2024) hanno immaginato che per poter definire il lavoro ibrido, sia necessario valutare il comportamento dinamico di questi tre fattori (Lauring & Jonasson, 2024):

- **Come - Modalità e Tecnologia.** La modalità del lavoro ibrido comporta il continuo passaggio tra attività di lavoro tradizionali (analogiche) e attività non tradizionali (digitali). Questa alternanza presuppone uguale alternanza nell'utilizzo di strumenti analogici (carta, penna, lavagna, ecc) ovvero di strumenti digitali (computer, tablet, telefoni, ecc).

Le attività analogiche sono correlate alla “fisicità” del lavoro (ad esempio lettura di stampe, imballaggio della merce, trasporto) mentre le attività digitali possono as-

sumere svariate altre forme (per esempio lavori su fogli di calcolo, blog, conferenze online).

Nell'interazione con gli altri, le nuove modalità di lavoro implicano nuove forme di collaborazione non tradizionale come utilizzo di messaggi di testo o mail, l'utilizzo dei social media, comunicazioni video o chat di gruppo (Meluso et al., 2022).

- **Dove – Posizione e spazio.** Nel lavoro ibrido, la flessibilità nella scelta dello spazio fisico dove lavorare è fondamentale. Il primo esempio è l'alternanza, per il lavoratore, tra il lavoro d'ufficio e il lavoro da casa (Krajčák et al., 2023).

Un'alternativa al lavoro in ufficio, può essere rappresentata dall'utilizzo di altri spazi di lavoro (interni o esterni all'azienda) adibiti per coworking ovvero per l'utilizzo di strumenti di comunicazione digitale, anche in spazi concessi nelle aziende clienti.

Negli spazi esterni sta prendendo sempre più piede l'utilizzo di strutture pubbliche come bar, biblioteche, hotel attrezzati con spazi per lavorare (Jackowska & Lauring, 2021). Oppure un insieme di luoghi diversi perché a livello personale un lavoratore potrebbe dover svolgere delle attività "isolate" (decide quindi se lavorare in ufficio, da casa, in biblioteca), ovvero "collaborative interne" (riunioni in azienda, riunioni da remoto), o anche "collaborative esterne" (incontri nell'azienda cliente o riunioni da remoto tra cliente e fornitore).

- **Quando – Tempo.** La flessibilità nella scelta dell'orario di lavoro ricopre una gamma di opzioni possibili, quali il lavoro part-time, l'utilizzo dell'orario straordinario, l'orario flessibile all'interno della giornata lavorativa (per esempio gestendo attività personali per la cura della propria famiglia), la settimana di lavoro compressa.

Nella definizione di lavoro ibrido, queste scelte sono rappresentate come un "continuo passaggio tra orari di lavoro vincolati e non vincolati".

Anche il passaggio dall'uso tradizionale a quello non tradizionale del tempo, in relazione all'esecuzione collaborativa delle attività, può essere descritto come lavoro ibrido. Un esempio, in questo caso, è riferito a quelle aziende con dipendenti e collaboratori ubicati in sedi su continenti diversi con il problema del fuso orario (Lauring et al., 2022).

Essendo dinamiche, queste variabili mutano in continuazione. Non è un processo unico e lineare, ma piuttosto uno stato di flusso e cambiamento (Bauman, 2000).

Non solo, perché le variabili – tra di loro – sono interdipendenti, per cui i cambiamenti in una dimensione possono spesso avere conseguenze sul modo in cui il lavoro viene svolto

rispetto alle altre dimensioni.

È possibile immaginare il lavoro ibrido come il risultato dei continui passaggi tra modalità di lavoro tradizionali e non tradizionali (con maggior flessibilità) in relazione a “come, dove e quando” svolgere le attività lavorative (Lauring & Jonasson, 2024).

Un altro aspetto importante del lavoro ibrido è che può essere analizzato a diversi livelli.

- **Livello di attività personale:** come già visto, il lavoro ibrido comporta un continuo passaggio da una modalità di lavoro tradizionale a una non tradizionale;
- **Livello collaborativo:** il lavoro individuale può influire sugli altri individui del team e costringerli a cambiare anche le loro modalità di lavoro.

Pertanto, la flessibilità del lavoratore potrebbe non essere una scelta individuale ma piuttosto un’esigenza che può nascere da altre circostanze (forced flexibility), quali ad esempio le esigenze del proprio gruppo o scelte aziendali (J. Yu & Wu, 2021).

1.2. Modelli di lavoro ibrido

1.2.1. Modello di Clapperton–Vanhoutte (Modello delle tre B)

All’interno del loro manifesto, Clapperton e Vanhoutte definiscono in modo diverso questa nuova filosofia manageriale legata ad un’estrema flessibilità e autonomia, con il concetto che “*Smart Working non significa liberarsi dell’ufficio, ma liberarsi dell’idea di avere una sola opzione*” (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

Nella loro descrizione del lavoro ibrido, gli autori sintetizzano gli elementi che rappresentano il modello proposto:

- cambiamento nei comportamenti manageriali e nella leadership;
- fiducia, autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori verso il manager;
- entrambe le parti (dipendenti e manager) devono imparare a fidarsi l’un l’altro;
- muta il concetto di controllo, in quanto viene legato alla definizione e raggiungimento degli obiettivi;
- nuove modalità di collaborazione, anche a distanza.

Il modello di Clapperton e Vanhoutte consente di leggere il lavoro ibrido come una trasformazione organizzativa multidimensionale. *Bricks, Bytes e Behaviours* non sono tre

leve indipendenti, ma tre condizioni interconnesse: gli spazi devono sostenere le attività, le tecnologie devono abilitare la collaborazione e i comportamenti manageriali devono fondarsi su fiducia, autonomia e responsabilizzazione.

Bricks – Gli spazi di lavoro

Riferito alla componente materiale e spaziale con la quale progettare la trasformazione degli spazi fisici.

La sede aziendale non è più il luogo unico e obbligatorio della prestazione, ma diventa uno spazio da progettare in funzione delle diverse attività, con uffici ripensati in funzione dell'attività, non della postazione assegnata, in un'ottica "smart" per consentire agli individui di gestire ogni propria mansione in modo da migliorare la performance.

Gli ambienti sono modulati in base alle esigenze (concentrazione, contemplazione, collaborazione, creatività) (Myerson et al., 2010): aree per il lavoro individuale, spazi per la collaborazione, zone informali per lo scambio di idee e momenti di incontro;

Bytes – La tecnologia

Si concentra sull'infrastruttura digitale, non più come un elemento accessorio ma come il vero motore della flessibilità organizzativa per rendere possibile il superamento dei vincoli spaziali e temporali: strumenti cloud per lavorare ovunque, utilizzando sistemi di comunicazione unificata per collaborazione e videoconferenze con un'adeguata sicurezza informatica necessaria per lavorare da remoto.

È da tener presente che le tecnologie non determinano automaticamente i comportamenti e le "possibilità e vincoli d'azione" (Leonardi, 2011). Le persone interpretano la tecnologia come opportunità o come ostacolo in base alle routine, alle competenze e al contesto organizzativo.

Behaviors – I comportamenti

Relativo alla parte culturale e organizzativa, un modello comportamentale dei singoli (dipendenti e manager).

Il modello Clapperton–Vanhoutte implica una trasformazione della leadership. Il manager non può più fondare la propria autorità sulla sorveglianza diretta, ma deve creare condizioni di fiducia, sicurezza psicologica e chiarezza degli obiettivi (Ryan & Deci, 2000).

La dimensione comportamentale è fondamentale, perché lega le precedenti dimensioni attraverso una revisione delle logiche manageriali, come sintetizzato nella figura 1.3.

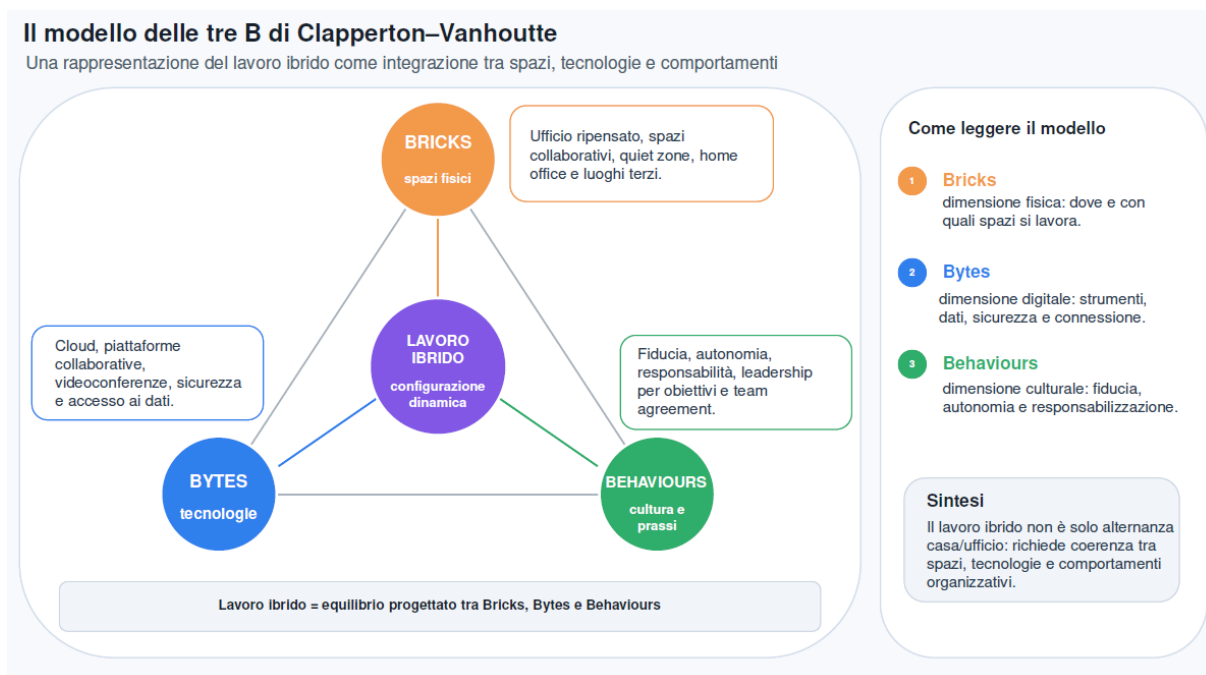


Figura 1.3: Modello di Clapperton–Vanhoutte (Modello delle tre B). Fonte: Elaborazione dell'autore

1.2.2. Il modello ABW

L'Activity Based Working (ABW) è un modello organizzativo del lavoro fondato sull'idea che le persone non debbano necessariamente svolgere tutte le attività lavorative in una postazione fissa, ma possano scegliere, di volta in volta, l'ambiente più adeguato alla specifica attività da svolgere.

Le origini di questo modello sono attribuibili a Erik Veldhoen nel 1994 con *The Demise of the Office*, ma si riscontrano applicazioni precedenti risalenti agli anni '80 per il lavoro dell'architetto Robert Luchetti (Luchetti, 1983) che sviluppò spazi dedicati a differenti esigenze operative ("activity settings").

Viene superato il concetto di "ufficio e postazione fissa" e si immagina l'utilizzo flessibile dello spazio in ufficio in un ambiente dinamico e proattivo integrando poi, oltre al lavoro in presenza, anche il lavoro da remoto e luoghi per il coworking.

Nel modello ABW, il principio della "libertà di scelta" può essere ricondotto alla tradizione teorico-pratica di Erik Veldhoen, secondo cui i lavoratori devono poter scegliere consapevolmente dove, quando e con chi lavorare in funzione dell'attività da svolgere. Tale libertà presuppone però la disponibilità effettiva di una pluralità di setting lavorativi adeguati,

accessibili e condivisi, come sottolineato dalla letteratura successiva sull'Activity Based Working (Van Meel, 2020).

Vediamo di seguito gli elementi fondamentali di questo modello, sintetizzati in modo aggregato dalla figura 1.4.

Modello ABW di lavoro ibrido

L'attività guida la scelta del setting lavorativo, degli strumenti e delle relazioni



Figura 1.4: Modello ABW proposto da Veldhoen. Fonte: Elaborazione dell'autore

Il modello ABW combina flessibilità spaziale, diversificazione degli ambienti e tecnologie collaborative. Gli spazi vengono progettati in relazione alle attività da svolgere, distinguendo aree per concentrazione, collaborazione, apprendimento e socialità.

Il modello può inoltre favorire un utilizzo più efficiente degli immobili e sostenere benessere e autonomia, purché gli ambienti siano effettivamente accessibili e coerenti con i bisogni dei lavoratori.

L'efficacia dell'ABW dipende dalla capacità dell'ambiente di rispondere ai bisogni concreti dei lavoratori. Non è sufficiente predisporre spazi differenziati: è necessario che tali spazi siano effettivamente accessibili, adeguati alle attività svolte e percepiti come utili. In questa prospettiva, il successo dell'ABW dipende dal “*need-supply fit*” (Gerdenitsch et al., 2018), inteso come adattamento tra compiti, persone e ambiente organizzativo.

La flessibilità spaziale può ampliare le connessioni tra unità differenti, ma anche indebolire la continuità delle relazioni interne al gruppo se non è accompagnata da spazi, pratiche e momenti capaci di preservare il senso di appartenenza.

Il modello ABW non è solo “architettura degli arredi” ma è indice di un grande cambiamento culturale che richiede fiducia, autonomia e responsabilità nelle persone. Non si assegna una scrivania ma si entra a far parte di una cultura aziendale orientata a promuovere la collaborazione, l’innovazione e l’inclusività (viste come una nuova mission aziendale).

L’ABW può rafforzare la collaborazione tra le diverse funzioni, ma può anche indebolire la coesione all’interno del team se non vengono previste aree o rituali organizzativi capaci di mantenere il senso di appartenenza al team. La flessibilità spaziale, infatti, può aumentare le connessioni deboli tra le diverse unità organizzative, ma ridurre la continuità delle relazioni quotidiane all’interno del proprio team.

1.2.3. Modelli che identificano il passaggio tra lavoro in presenza e lavoro da remoto

Il cambiamento reale da collegare al lavoro ibrido mette in discussione ogni aspetto dei contesti organizzativi (processi, spazi, tecnologie, pratiche, comportamenti, dinamiche di socializzazione, modelli di leadership e cultura aziendale).

In questa prospettiva, sono stati schematizzati cinque modelli - *mainly physical*, *activity based*, *club house*, *hub and spoke* e *fully virtual* – con i quali si è ipotizzato di descrivere – in modo progressivo – le varie tipologie organizzative dal lavoro in presenza (punto iniziale) al lavoro solo in remoto (punto finale) (Torre, 2022).

Mainly Physical

È il modello di lavoro più tradizionale ed il meno flessibile e più distante dalle nuove esigenze di autonomia. Il lavoro è svolto quasi sempre in sede, con postazioni individuali per la maggior parte delle persone. L’attività da remoto è consentita solo in casi eccezionali.

Probabilmente questa scelta è collegabile a una tipologia ben precisa di business ad “interazione diretta” (difficilmente gestibile da remoto) ovvero può essere dovuto a una concezione di vita-lavoro per cui solo il lavoro in presenza definisce il rispetto delle regole condivise per raggiungere un’alta performance. È tipico di una cultura organizzativa che non rinuncia al controllo visivo e che lascia poco (o per nulla) spazio all’autonomia individuale.

In alcune situazioni esiste la preoccupazione che il lavoro da remoto crei “*percezioni di iniquità*” (Toscano et al., 2025) tra lavoratori che non possono beneficiarne, come gli operai nelle aziende manifatturiere. In questa analisi il lavoro remoto può anche amplificare disuguaglianze strutturali e organizzative.

L’idea del Mainly Physical connota un forte “senso di appartenenza” per favorire l’aggregazione e la socializzazione che non è possibile (o non è stato possibile) ricreare in forme nuove nelle modalità a distanza.

Un modello verso cui alcune aziende stanno cercando di tornare, perché inteso come una soluzione “più equa e solidale” o perché, forse, l’organizzazione non è pronta al cambiamento (The Adecco Group, n. d.).

Activity Based

Segue il concetto già espresso nel modello ABW nel quale la sede di lavoro non è più basata sulla postazione fissa. Sono previsti spazi dedicati alle diverse attività (collaborazione, focus, riunioni), con un mix equilibrato tra presenza e remoto. L’organizzazione si basa sull’attività da svolgere, non sul luogo.

Alcuni autori mostrano che la soddisfazione negli ambienti activity-based varia molto tra individuo e individuo, e con l’espressione “*person-environment fit*” (Hoendervanger et al., 2018) mettono in luce la necessità che ci sia coerenza tra le caratteristiche del lavoratore, l’attività svolta e lo spazio prescelto.

Club House

Approccio che punta alla collaborazione e alla socialità: si va in ufficio principalmente per incontrarsi, per condividere missione e valori e l’azienda viene individuata come un “luogo identitario”. È prevista una riduzione dello spazio individuale, con più aree condivise pensate per rafforzare cultura e senso di appartenenza. Il lavoro viene svolto prevalentemente da remoto.

Il contributo più vicino al concetto di Club House è quello raccolto nell’articolo “*Designing the Hybrid Office*” (Fayard et al., 2021). Dopo l’esperienza del lavoro da remoto, nella loro impostazione l’ufficio non può essere pensato come luogo del lavoro individuale bensì come uno spazio sociale, culturale e relazionale.

Gli autori sostengono che andare in ufficio “non è mai stato solo lavorare”: l’ufficio serve a costruire fiducia, mantenere la cultura organizzativa e generare idee innovative tramite incontri casuali tra persone di funzioni diverse.

Hub e Spoke

È un modello distribuito su più sedi: un hub centrale con più sedi dislocate (più vicine ai lavoratori) ovvero più spazi coworking. Si riducono gli spostamenti e si favorisce l'equilibrio vita-lavoro e per questo può essere un'ottima soluzione per aziende con forza lavoro geograficamente distribuita.

Nella sua analisi, Laker interpreta l'Hub e Spoke come un modello ibrido territorialmente distribuito, capace di combinare flessibilità, prossimità geografica e coesione organizzativa. Il suo punto forte non sta nell'eliminazione dell'ufficio centrale, ma nell'integrazione dello stesso con una rete di luoghi di lavoro più accessibili (Laker, 2021).

Fully Virtual

È il modello di lavoro che prevede il lavoro completamente da remoto, in un'azienda priva della sede fisica principale (se non per rappresentanza). La collaborazione all'interno e tra i team è completamente digitale, richiedendo una forte maturità organizzativa, strumenti adeguati e cultura orientata ai risultati.

In un loro lavoro del 2002, Bell e Kozlowski sostengono che il modello Fully Virtual richiede forme di leadership diverse da quelle tradizionali. Dovendo gestire il solo lavoro da remoto il leader deve creare chiarezza su obiettivi, ruoli, processi comunicativi, tempi e responsabilità, perché la distanza aumenta il rischio di ambiguità e disallineamento (Bell & Kozlowski, 2002).

1.2.4. Il modello di Harvard

Il lavoro ibrido non può essere spiegato esclusivamente attraverso una logica puramente operativa o tecnologica. Esso coinvolge contemporaneamente più variabili: strategie aziendali, aspettative dei dipendenti, cultura manageriale, regolazione del rapporto di lavoro, salute e benessere, produttività e inclusione.

Applicare il modello di Harvard al lavoro ibrido significa passare da una domanda puramente organizzativa: *“Quanti giorni si può lavorare da remoto?”* a una domanda strategica: *“Quale combinazione di autonomia, presenza, tecnologia, competenze e responsabilità permette di creare valore per lavoratori, organizzazione e utenti?”*

Il modello di Harvard, che nasce con Beer, Spector, Lawrence e Mills nel volume *Managing Human Assets* del 1984, è utile perché consente di interpretare il lavoro ibrido come una scelta di *gestione del personale*, ricercando un equilibrio tra interessi differenti e producendo risultati sostenibili nel lungo periodo (Beer et al., 1984).

Il modello considera la gestione HR come un sistema nel quale le decisioni organizzative non dipendono esclusivamente dagli obiettivi economici dell'azienda. Esse sono condizionate sia dal contesto nel quale l'organizzazione opera sia dagli interessi dei diversi stakeholder.

Dimensione	Significato per il lavoro ibrido
Interessi degli stakeholder (convergenti o conflittuali)	Aspettative dei <ul style="list-style-type: none"> - Dipendenti (flessibilità, autonomia, riduzione del pendolarismo, equilibrio tra vita e lavoro) - Manager (coordinamento, collaborazione, apprendimento, e coesione nella gestione degli obiettivi) - Proprietà (performance, capacità di attrarre e trattenere competenze, contenimento dei costi) - Clienti / Utenti (qualità, accessibilità, continuità nei servizi) - Istituzioni e parti sociali (salute, sostenibilità, equità e pari opportunità)
Fattori situazionali	Digitalizzazione, caratteristiche delle mansioni, cultura aziendale, spazi, mercato del lavoro e quadro normativo
Politiche HR	Partecipazione e autonomia dei lavoratori, sviluppo professionale, sistemi di valutazione e ricompensa, organizzazione del lavoro (presenza e remoto)
Risultati HR	Impegno, competenze, congruenza organizzativa ed efficacia, rafforzamento della fiducia, gestione delle risorse (isolamento sociale, indebolimento dei legami)
Conseguenze di lungo periodo	Individuati tre distinti livelli di effetti: <ul style="list-style-type: none"> - sull'individuo (benessere, qualità dell'equilibrio vita-lavoro, rischio di sovraccarico e capacità di disconnessione); - sull'organizzazione (produttività, attrattività, retention, qualità delle relazioni, innovazione e sviluppo della virtual leadership); - sulla società (mobilità, impatto ambientale, utilizzo spazi urbani, distribuzione geografica delle opportunità professionali)

Figura 1.5: Le dimensioni utilizzate nel modello di Harvard. Fonte: Elaborazione dell'autore

E soprattutto non fornisce una soluzione organizzativa, bensì una griglia di possibili azioni con cui analizzare la coerenza tra il contesto, le scelte di gestione del personale e gli effetti finali prodotti nel tempo.

L'applicazione del modello di Harvard al lavoro ibrido può essere ricondotta a cinque dimensioni (interessi degli stakeholder, fattori situazionali, politiche HR, risultati HR,

conseguenze di lungo periodo) come rappresentato sinteticamente nel seguente schema (Figura 1.5):

Il lavoro ibrido può risultare più efficace quando l'organizzazione coordina le giornate in presenza, protegge l'equità tra i diversi reparti e distingue le attività che richiedono co-presenza (formazione, socializzazione, riunioni ampie, cultura) da quelle che beneficiano della concentrazione individuale. In questo contesto, seguendo il modello di Harvard, significa che le policy devono essere coerenti con i fattori situazionali e con gli interessi dei diversi stakeholder, evitando che l'ibrido generi nuove asimmetrie di carriera o di appartenenza (Bloom, 2021).

In un recente lavoro emerge che una configurazione “intermedia” di presenza in ufficio (non solo ufficio, non solo lavoro da remoto) tende a offrire il miglior risultato per entrambe le modalità: più equilibrio vita-lavoro, minore isolamento e buoni risultati di performance (non inferiori a quelli standard). Questo rafforza l'idea che il valore dell'ibrido non stia nella massima flessibilità individuale senza regole, ma in una combinazione intenzionale di interazione sociale e autonomia (Choudhury et al., 2021).

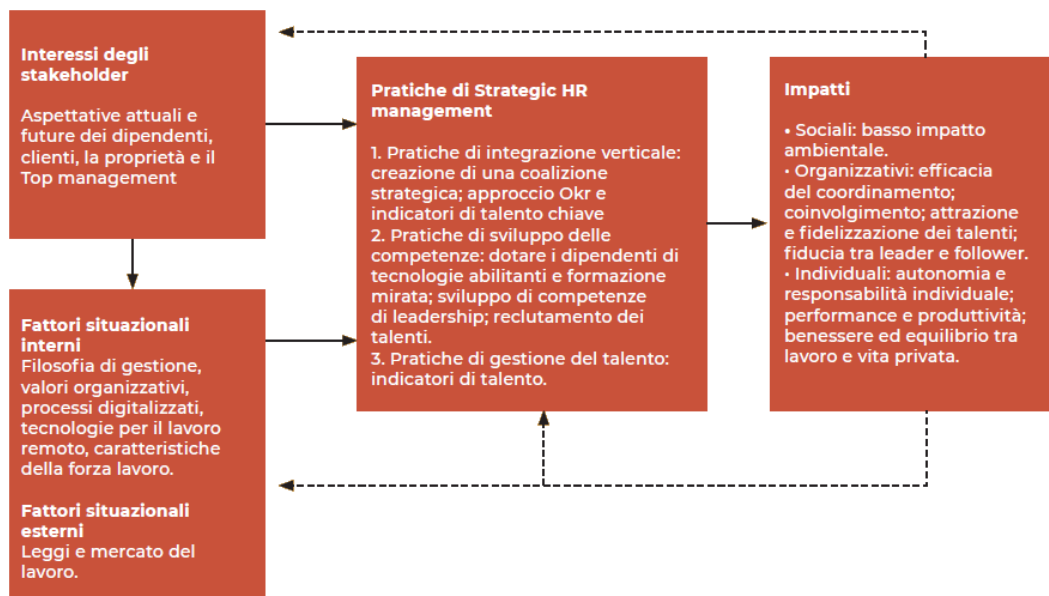


Figura 1.6: Modello di Harvard - Rappresentazione delle diverse variabili (interne / esterne) che interagiscono tra loro Fonte: (Afeltra et al.,2025)

Il modello di Harvard - figura 1.6 - spiega come le scelte di politiche HR siano influenzate da fattori interni, come la cultura organizzativa e la filosofia manageriale, e fattori esterni, come il contesto legale e il mercato del lavoro. Queste scelte, a loro volta, determinano

una serie di risultati a lungo termine, tra cui la performance organizzativa, il benessere dei dipendenti e l'impatto sociale (Afeltra et al., 2025).

La flessibilità geografica non è solo una soluzione operativa, ma può diventare una vera strategia di attrazione, retention, innovazione e diversità. Per questo motivo è forte il collegamento tra il modello Harvard e il lavoro ibrido: entrambi invitano a leggere il lavoro non come il risultato di una prestazione, ma come una relazione organizzativa da progettare in modo coerente, equo e sostenibile (Choudhury et al., 2026).

1.3. L'evoluzione del lavoro ibrido

1.3.1. Modelli attuali

Secondo un'analisi molto recente (El-Hage, 2025), a differenza dei modelli “spazio e tempo” citati nei paragrafi precedenti, l'autore descrive i nuovi modelli secondo una classificazione “organizzativa/gestionale”. Seguendo questa linea prevalgono modelli come:

- **Set day hybrid**, con giorni prestabiliti in ufficio. In questo modello l'organizzazione stabilisce giorni precisi in cui tutti o gran parte del team devono essere presenti in sede. L'obiettivo è evitare uffici vuoti o presenze casuali, concentrando nei giorni di presenza riunioni, coordinamento, socializzazione e lavoro collaborativo. Al contrario si devono evitare giornate in cui tutti sono presenti ma ognuno è collegato con attività verso l'esterno in videochiamata. È una presenza intenzionale, voluta, coordinata.
- **Team-based o manager-led hybrid**. In questo modello non è l'azienda che decide una regola univoca, ma sono i diversi team leader che definiscono le soluzioni più adatte al loro team. C'è una forte differenziazione tra reparti diversi, tipi di progetti, composizione (professionalità, età, competenze) dei lavoratori di ogni team. Possono nascere incomprensioni tra i vari team.
- **Flexible hybrid / autonomy-based hybrid**, dove il dipendente decide in autonomia quando lavorare in ufficio o da remoto. È la valorizzazione dell'autonomia, fiducia e alto work-life balance. Questa importante libertà individuale può essere prevista in aziende con elevata maturità organizzativa e dipendenti con grande esperienza nel lavoro da remoto.
- **Role based hybrid**, basato sul tipo di mansione: la combinazione tra lavoro in presenza e lavoro da remoto dipende dal ruolo svolto. Si superano le preferenze individuali o le regole uguali per tutti. Ogni singolo ruolo in azienda può prevedere una combinazione differenziata tra presenza e remoto. Anche in questo caso l'organizzazione deve

essere matura e i lavoratori non devono percepire l'iniquità tra le diverse possibilità offerte a ruoli diversi.

- **Outcome based**, orientato a risultati piuttosto che a luoghi di lavoro. Non ci sono programmazioni e regole stabilite in partenza, “conta ciò che produci, non da dove lo fai”.

La direzione è chiara: il lavoro ibrido diventerà sempre più intelligente, adattivo, personalizzato e distribuito, sostenuto da un'infrastruttura tecnologica robusta e da una cultura organizzativa rinnovata.

Nella gestione dei modelli ibridi non c'è più “improvvisazione”: le configurazioni sono sempre più il frutto di uno studio accurato (modelli ibridi sempre più chiari e codificati), ovvero di un utilizzo sempre più consistente delle nuove tecnologie digitali, in primis l'AI.

1.3.2. L'ingresso dell'AI

L'impatto dell'intelligenza artificiale sulle nuove configurazioni di lavoro ibrido non è solo il superamento dell'alternanza tra presenza e distanza, ma la trasformazione dei meccanismi attraverso cui il lavoro viene coordinato, distribuito, monitorato e supportato.

Nelle analisi precedenti è stato più volte affrontato il tema che il lavoro ibrido non dovrebbe essere interpretato soltanto come una combinazione tra lavoro in ufficio e lavoro da remoto, ma come una configurazione organizzativa più ampia, nella quale si intrecciano dimensioni fisiche, virtuali, sociali e temporali. Una definizione puramente spaziale del lavoro ibrido è riduttiva, poiché non considera la natura sistemica dell'ibridazione del lavoro e i suoi effetti su benessere e performance (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

In tale scenario, l'AI agisce anzitutto come tecnologia di coordinamento. Nei contesti ibridi, caratterizzati dalla dispersione fisica dei lavoratori e dalla necessità di mantenere allineamento tra persone, processi e obiettivi, gli strumenti di AI generativa possono contribuire a ridurre questa “distanza” attraverso strumenti quali sintesi automatiche delle riunioni, sintesi di articoli / testi / documenti normativi, supporto alla scrittura, ricerca documentale, organizzazione delle priorità e automazione di attività ripetitive.

Tale supporto alla comunicazione, al coordinamento e alla connessione tra membri del team è probabilmente la sfida da affrontare nella scelta dei modelli ibridi post-pandemici (Hanzis & Hallo, 2024).

Il potenziale dell'AI, tuttavia, non dipende esclusivamente dalla disponibilità dello strumento tecnologico, ma dalla sua integrazione effettiva nei flussi e processi organizzativi.

Il rapporto McKinsey (Mayer et al., 2025) evidenzia che la quasi totalità delle imprese sta investendo in AI, ma soltanto una quota molto limitata si considera realmente matura nell'integrazione dell'AI nei processi di lavoro. Ciò conferma che il tema non è soltanto tecnologico, ma soprattutto organizzativo e manageriale: l'AI produce valore quando è accompagnata da riprogettazione dei processi, formazione, governance e leadership adeguata.

Un secondo effetto riguarda la ridefinizione del ruolo dell'ufficio. Se una parte crescente del lavoro individuale, analitico o documentale può essere svolta da remoto con il supporto di strumenti di AI, la presenza fisica deve assumere un ruolo diverso da quello tradizionale, con una funzione più relazionale.

L'ufficio diventa progressivamente un luogo destinato ad attività ad alto valore sociale, quali collaborazione, mentoring, innovazione, costruzione della fiducia e rafforzamento del senso di appartenenza. L'ufficio deve essere interpretato come un hub di connessione e crescita, sottolineando che il tempo trascorso in presenza deve essere giustificato da un valore collaborativo e relazionale effettivo (Cisco, 2025).

Questa evoluzione modifica anche il significato stesso della presenza. Non si va più in ufficio semplicemente “per esserci”, ma per svolgere attività che traggono valore dalla compresenza e dall'interazione diretta (Bloom et al., 2024).

L'AI contribuisce inoltre a trasformare la struttura dei ruoli e delle responsabilità. Recentemente Microsoft ha descritto questa fase come l'emergere della cosiddetta “*Frontier Firm*”, cioè un'organizzazione fondata su “intelligenza on demand”, team composti da esseri umani e agenti digitali e nuove forme di collaborazione uomo-macchina. In questa prospettiva, gli agenti AI non sono più soltanto strumenti individuali di supporto, ma diventano componenti operative dei processi di lavoro (Microsoft, 2025).

L'emergere di team composti da persone e agenti digitali comporta però nuove esigenze di governance. Diventa necessario chiarire chi sia il responsabile dell'esito finale del processo. Non si può pensare che l'agente AI sia il responsabile dell'esito da lui generato, e questa è una questione di fondamentale importanza. Vanno stabilite le regole su chi debba controllare l'operato dell'agente AI, quali attività possano essere delegate e quali debbano rimanere soggette a controllo umano.

Un ulteriore elemento critico riguarda il divario di competenze. L'introduzione dell'AI può generare una distanza crescente tra lavoratori in grado di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti e lavoratori che, per età, ruolo, formazione o cultura digitale, rischiano di rimanerne esclusi.

Questa rincorsa continua a sviluppare sempre nuove competenze digitali è uno dei nodi più critici, soprattutto in quei contesti organizzativi (vedi soprattutto la Pubblica Amministrazione, di cui avremo modo di parlare in seguito) caratterizzati da popolazioni lavorative mature o da forti differenze generazionali.

In questi casi, l'AI può diventare sia uno strumento di inclusione e supporto, sia un fattore di esclusione, se non accompagnata da percorsi di formazione continua e da politiche di accompagnamento al cambiamento.

La criticità sarà legata alla capacità dei leader di governare il cambiamento con visione, regole e formazione adeguate. L'AI modifica il lavoro ibrido nella misura in cui cambia il modo di allocare le attività, coordinare le persone, esercitare la leadership e attribuire valore alla presenza.

Tra le possibili criticità si colloca anche l'intensificazione del lavoro. Se da un lato l'AI può alleggerire attività ripetitive e a basso valore aggiunto, dall'altro può comprimere i tempi di esecuzione, aumentare le aspettative di produttività e generare la richiesta implicita di realizzare più attività in meno tempo (l'idea di accelerare il compimento delle singole attività per raggiungere prima l'obiettivo atteso).

Nei contesti ibridi, tale dinamica può risultare ancora più marcata, poiché la compresenza di strumenti digitali, riunioni online, notifiche continue e sistemi intelligenti di supporto alla produttività può rendere più labili i confini tra tempo di lavoro e tempo di recupero.

Un'ulteriore criticità riguarda la qualità delle decisioni supportate o automatizzate dall'AI. Se tali strumenti vengono impiegati per pianificare attività, assegnare priorità, distribuire carichi di lavoro o orientare valutazioni di performance, diventano centrali i temi dell'affidabilità degli output, della spiegabilità delle decisioni e della responsabilità organizzativa.

Un utilizzo acritico dello strumento può infatti produrre errori, distorsioni o allocazioni non corrette dei carichi di lavoro.

Il lavoro ibrido supportato dall'AI non rappresenta dunque soltanto una nuova modalità di distribuzione spaziale del lavoro, ma una trasformazione più ampia del modello organizzativo, fondata sull'interazione tra persone, tecnologie digitali e agenti intelligenti. Questa trasformazione richiede leadership, regole, formazione e sistemi di governance capaci di bilanciare produttività, fiducia, benessere e responsabilità.

2 | L'evoluzione storica del lavoro ibrido

Il lavoro ibrido non nasce come fenomeno autonomo e improvviso, ma rappresenta l'esito di una lunga traiettoria storica, organizzativa e tecnologica che ha progressivamente messo in discussione la coincidenza tra lavoro, luogo fisico dell'impresa e tempo standardizzato della prestazione.

In questa prospettiva, l'attuale modello ibrido può essere interpretato come il punto di arrivo provvisorio di un processo più ampio, nel quale il lavoro è stato gradualmente svincolato dalla presenza continuativa nei locali aziendali e riorganizzato attorno a nuove forme di autonomia, coordinamento e controllo.

2.1. Lavoro a domicilio

Una prima forma storica di lavoro a distanza può essere individuata nel lavoro a domicilio dell'era proto-industriale, sviluppatosi tra il XV e il XIX secolo. Tale modello era caratterizzato da lavorazioni svolte presso l'abitazione dei lavoratori, dall'impiego di risorse locali e da una produzione orientata al mercato.

Esso costituiva una forma intermedia tra l'artigianato di bottega e la fabbrica industriale, poiché operai e artigiani eseguivano a domicilio specifiche fasi del processo produttivo, utilizzando competenze personali, utensili propri e, in alcuni casi, macchine rudimentali.

David Landes descrive efficacemente questo sistema attraverso il modello del *putting-out system*, nel quale il mercante-imprenditore forniva materie prime a lavoratori che lavoravano nelle loro case, affinché fossero trasformate in prodotti finiti o semilavorati. In questa prospettiva, il lavoro a domicilio rappresentò un passaggio rilevante nel percorso verso il capitalismo industriale, poiché anticipava forme di coordinamento produttivo distribuito, pur in assenza della fabbrica come luogo unitario della produzione (Landes, 1966).

Questa prima esperienza storica consente di evidenziare un elemento che tornerà anche nelle forme contemporanee di lavoro a distanza: la separazione tra luogo dell'organizzazione economica e luogo di esecuzione della prestazione.

Naturalmente, il lavoro a domicilio proto-industriale era profondamente diverso dal lavoro ibrido attuale, sia per contenuti professionali sia per condizioni materiali e giuridiche; tuttavia, esso mostra come la questione del lavoro fuori dai locali dell'impresa non sia nuova, ma accompagni da lungo tempo l'evoluzione dei sistemi produttivi.

Un'ulteriore tappa può essere individuata nel riconoscimento giuridico internazionale dell'*home work*. La Convenzione n. 177 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro del 1996 definisce *“il lavoro a domicilio come attività svolta da una persona nella propria abitazione o in altro luogo scelto, diverso dal luogo di lavoro del datore, dietro remunerazione e secondo specifiche definite dal datore stesso”* (International Labour Organization, 1996).

Tale passaggio è rilevante perché mostra come, prima ancora dell'affermazione del telelavoro digitale, il lavoro svolto fuori dall'impresa fosse già oggetto di attenzione regolativa, soprattutto con riferimento alla tutela, alla parità di trattamento e alla protezione dei lavoratori.

2.2. Telecommuting - Telelavoro

Un ulteriore approccio antecedente alla diffusione del lavoro ibrido, più vicino all'età contemporanea, è rappresentato dal *telecommuting*. Jack Nilles, considerato uno dei padri di questo concetto, avviò nel 1973 uno studio sul cosiddetto *telecommunications-transportation tradeoff*, fondato sull'idea che, in determinate condizioni, potesse essere più efficiente “portare il lavoro ai lavoratori” anziché spostare quotidianamente i lavoratori verso il luogo di lavoro.

In questa prospettiva, il telelavoro nasceva come possibile risposta alla congestione urbana, ai costi di trasporto, alla crisi energetica e alla necessità di ripensare il rapporto tra organizzazione del lavoro e territorio: una modalità di sostituzione degli spostamenti fisici con il supporto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Nilles, 1976).

Fin dall'origine, dunque, il telelavoro non fu concepito esclusivamente come innovazione tecnica, ma anche come strumento organizzativo e sociale, capace di incidere su produttività, mobilità urbana, qualità della vita e gestione del tempo. In questa direzione si colloca anche la riflessione di De Masi, secondo cui il telelavoro appare coerente con l'era post-industriale, caratterizzata dalla crescita del lavoro qualificato, dal declino dei model-

li sociali fondati sulla grande fabbrica e dall'emergere di valori centrati sui servizi, sulla conoscenza e sul tempo libero (De Masi, 2020).

Il lavoro a distanza, quindi, non si limita a modificare il luogo della prestazione, ma partecipa a una più ampia trasformazione culturale del lavoro. Negli anni Ottanta il lavoro da remoto entrò con maggiore forza nell'immaginario sociale e manageriale, in particolare nel contesto statunitense. Tuttavia, le prime sperimentazioni mostrarono presto che gli ostacoli alla sua diffusione non erano soltanto tecnologici.

Accanto ai limiti infrastrutturali, pesavano soprattutto fattori culturali e organizzativi: la persistenza di modelli manageriali fondati sul controllo visivo, il timore di perdita di coordinamento, la difficoltà di misurare la prestazione per risultati e le preoccupazioni sindacali relative all'isolamento, alla frammentazione della forza lavoro e alla possibile precarizzazione.

Tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila, la diffusione del personal computer, della posta elettronica, di Internet e delle connessioni veloci rese il telelavoro tecnicamente più praticabile. In questa fase, tuttavia, esso rimase spesso una pratica limitata ad alcune professioni, a specifici settori e a particolari categorie di lavoratori. La disponibilità della tecnologia, infatti, non fu sufficiente a produrre un cambiamento generalizzato: la trasformazione richiedeva anche nuove regole, nuove competenze manageriali e un diverso patto fiduciario tra organizzazione e lavoratori.

Proprio in questi decenni emersero due tendenze convergenti. Da un lato, le imprese furono chiamate a rispondere a mercati più instabili, a sistemi produttivi più flessibili e a crescenti esigenze di adattamento. Dall'altro lato, i lavoratori iniziarono a esprimere domande più articolate di personalizzazione dei tempi e dei luoghi di lavoro, legate ai cambiamenti negli stili di vita, alla trasformazione delle strutture familiari, all'aumento dei livelli di istruzione e alla crescente centralità del benessere individuale (Pero, 2024).

In questo contesto si diffusero diverse forme di flessibilizzazione del rapporto di lavoro e dell'orario: il *flexitime*, il part-time flessibile, gli orari multiperiodali, i turni flessibili, la banca delle ore, il calendario condiviso delle ferie e dei permessi, lo straordinario incentivato, il lavoro interinale e il lavoro a tempo determinato.

Tali strumenti, pur differenti dal lavoro ibrido, contribuirono a mettere in crisi il modello fordista fondato su orari rigidi, compresenza fisica e standardizzazione della prestazione. La crisi del modello fordista può quindi essere letta come crisi di una specifica organizzazione sociale del tempo e dello spazio. La fabbrica, l'ufficio e l'orario uniforme avevano rappresentato per lungo tempo le coordinate dominanti del lavoro industriale.

Con l'avanzare dell'economia dei servizi, della conoscenza e delle tecnologie digitali, il baricentro dell'organizzazione si spostò progressivamente verso la gestione della relazione tra spazio, tempo, autonomia e risultato.

Una tappa particolarmente significativa, a livello europeo, fu l'Accordo quadro sul telelavoro del 16 luglio 2002, sottoscritto dalle parti sociali europee. L'accordo definì il telelavoro *“come una forma di organizzazione o di esecuzione del lavoro che utilizza le tecnologie dell'informazione, nell'ambito di un contratto o rapporto di lavoro, e che viene svolta regolarmente fuori dai locali del datore, pur potendo essere svolta anche presso tali locali”* (European Trade Union Confederation et al. [ETUC, UNICE/UEAPME, and CEEP], 2002).

L'accordo affermò principi ancora oggi centrali: volontarietà, reversibilità, parità di trattamento, protezione dei dati, tutela della privacy, salute e sicurezza, accesso alla formazione, prevenzione dell'isolamento e mantenimento dei diritti collettivi.

Tale passaggio è cruciale perché segnala il superamento di una visione meramente tecnologica del telelavoro. A partire da quel momento, il lavoro a distanza divenne progressivamente un tema di regolazione del rapporto di lavoro, di tutela dei diritti e di equilibrio tra flessibilità organizzativa e sicurezza dei lavoratori. In altri termini, il problema non era più soltanto se fosse tecnicamente possibile lavorare da remoto, ma a quali condizioni organizzative, giuridiche e sociali ciò potesse avvenire.

Nel contesto italiano, una prima istituzionalizzazione del lavoro a distanza si ebbe soprattutto nel settore pubblico con la Legge n.191 del 1998. Questa fase è rilevante perché mostra come, in Italia, il telelavoro sia entrato inizialmente nel dibattito istituzionale come strumento di modernizzazione amministrativa, razionalizzazione organizzativa e flessibilità nel pubblico impiego.

Parallelamente, l'evoluzione tecnologica portò all'affermazione di forme di lavoro sempre più mobili e connesse. La letteratura internazionale ha descritto tale fenomeno attraverso l'espressione *Telework and ICT-based Mobile Work* (T/ICTM), riferita a modalità di lavoro abilitate da tecnologie digitali che consentono di lavorare in tempi e luoghi differenti rispetto alla sede tradizionale (Eurofound, 2020b; Eurofound & International Labour Office, 2017).

Questa fase rappresenta un passaggio intermedio importante tra il telelavoro domestico classico e il lavoro ibrido contemporaneo: non si tratta più soltanto di lavorare da casa, ma di lavorare attraverso ambienti digitali, dispositivi mobili e forme di connessione continua.

La maggiore autonomia spazio-temporale, tuttavia, produce effetti ambivalenti. Da un lato, essa può favorire la conciliazione vita-lavoro, ridurre i tempi di spostamento, aumentare l'autonomia e sostenere la produttività. Dall'altro lato, può generare intensificazione del lavoro, dilatazione degli orari, sovrapposizione tra vita privata e vita professionale, stress e fenomeni di *always on* (Eurofound, 2020b; Eurofound & International Labour Office, 2017).

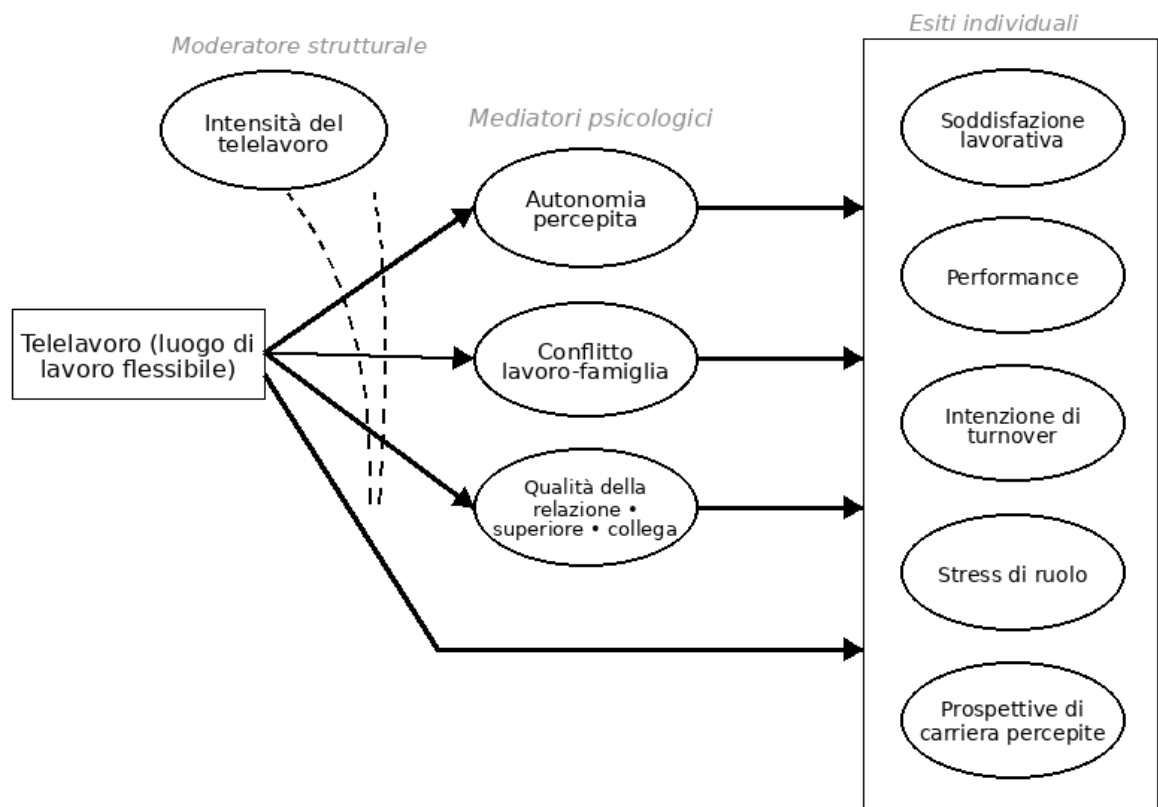


Figura 2.1: Quadro teorico delle conseguenze del telelavoro - Fonte: "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences" di Ravi S. Gajendran e David A. Harrison - 2007

In questo senso, come illustrato nella figura 2.1, il lavoro a distanza digitale richiede non soltanto strumenti tecnologici, ma anche regole organizzative e culturali capaci di prevenire nuove forme di controllo, isolamento e sovraccarico.

2.3. Lavoro agile - smart working

La vera novità normativa italiana si ebbe con la Legge n.81 del 2017, che introdusse nel nostro ordinamento il lavoro agile o *smart working*. La Legge lo definisce come “una

modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

La prestazione viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale.

Questo passaggio segna uno spostamento concettuale decisivo: dalla semplice delocalizzazione spaziale della prestazione alla flessibilità organizzativa fondata su autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Il lavoro agile, almeno nella sua impostazione normativa, non coincide quindi con il mero lavoro da casa, ma presuppone una diversa progettazione del rapporto tra obiettivi, tempi, luoghi e strumenti.

La grande innovazione dello smart working consiste, dunque, nel superamento della logica tradizionale del lavoro subordinato centrata prevalentemente su luogo e orario. In tale prospettiva, l'organizzazione non è soltanto un insieme di procedure, ma un sistema capace di apprendere, valorizzare competenze, favorire partecipazione, cooperazione e adattamento continuo (Reese, 2021). Il focus si sposta dalla mera presenza alla qualità del contributo, dall'adempimento formale alla capacità di generare valore.

2.4. Il passaggio al lavoro ibrido

Il 2020 rappresenta il vero punto di rottura. La pandemia da Covid-19 trasformò il lavoro da remoto in un esperimento su larga scala, spesso obbligatorio, improvvisato e a tempo pieno. Tale esperienza fu molto diversa sia dal telelavoro volontario e regolato sia dal lavoro agile delineato dalla Legge n.81 del 2017. In molti casi, infatti, si trattò di un lavoro da casa emergenziale, attivato per garantire la continuità operativa durante le restrizioni sanitarie, più che di un modello organizzativo pienamente progettato. I dati europei mostrano con chiarezza la portata della discontinuità.

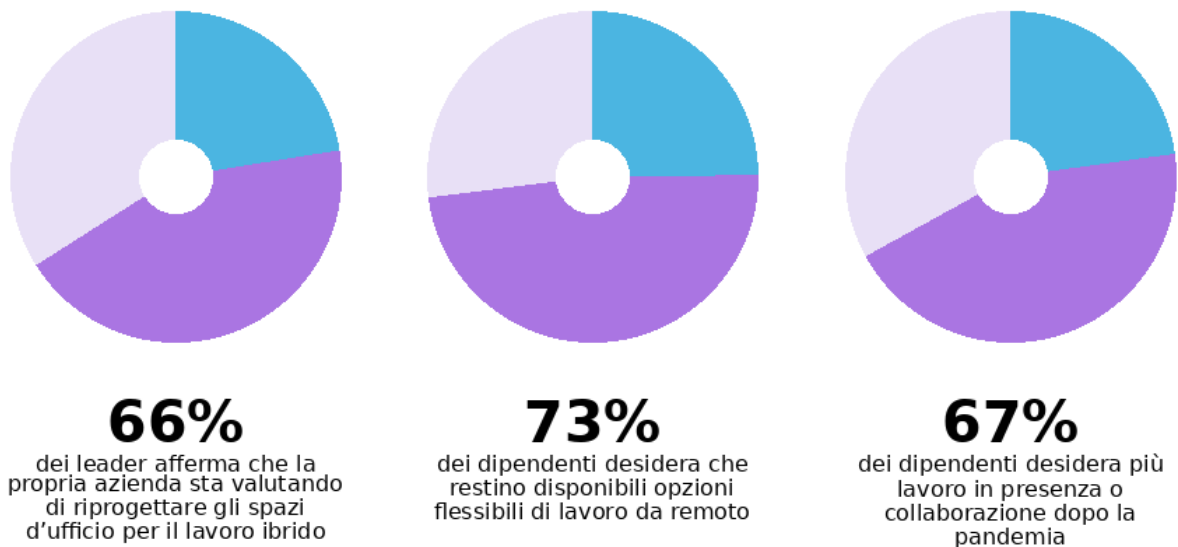
La pandemia ha quindi accelerato una trasformazione già in corso, rendendo socialmente e organizzativamente visibile il potenziale del lavoro a distanza, come evidenziato nella figura 2.2 elaborata in una ricerca di Microsoft del 2021.

Nel periodo post-pandemico, tuttavia, il modello che tende a consolidarsi non è il lavoro remoto integrale, ma il lavoro ibrido, inteso come combinazione variabile tra presenza fisica e lavoro a distanza.

Il punto centrale non è più stabilire se il lavoro possa essere svolto fuori dall'ufficio, ma comprendere come combinare presenza e distanza per sostenere collaborazione, apprendimento, produttività, benessere e appartenenza organizzativa.

Il lavoro ibrido è inevitabile

I leader aziendali sono alle soglie di grandi cambiamenti per assecondare ciò che desiderano i dipendenti: il meglio di entrambi i mondi.



L'indagine Work Trend Index è stata condotta da una società di ricerca indipendente, Edelman Data x Intelligence, su 31.092 lavoratori dipendenti a tempo pieno o autonomi in 31 mercati, tra il 12 gennaio 2021 e il 25 gennaio 2021.

Microsoft 2021 Work Trend Index

Figura 2.2: Le scelte di aziende e dipendenti per un futuro di lavoro ibrido. Fonte: Microsoft 2021 Work Trend Index: Annual Report

In questa prospettiva, il lavoro ibrido può essere interpretato come una fase di istituzionalizzazione selettiva del lavoro a distanza. Esso non coincide con una semplice alternanza meccanica tra giorni in ufficio e giorni da remoto, ma richiede una progettazione consapevole dei processi, delle relazioni e degli spazi.

Eurofound evidenzia che il successo del lavoro ibrido dipende dalla frequenza del lavoro remoto, dal grado di autonomia attribuito ai lavoratori e dalla presenza di regole chiare (Cabrita et al., 2025).

L'OCSE, inoltre, sottolinea che le esperienze di telework e hybrid work risultano migliori nei contesti in cui sono presenti policy esplicite, consultazione dei lavoratori, diritto alla disconnessione e relazioni di fiducia tra manager e dipendenti. In tale quadro si colloca anche il modello dell'*Activity Based Working* (ABW), già descritto nel 1° capitolo, secondo

cui la scelta del luogo di lavoro non dovrebbe dipendere rigidamente dal giorno della settimana, ma dalla natura dell'attività da svolgere.

Alla luce di questa evoluzione, il lavoro ibrido richiede una trasformazione culturale fondata su fiducia, autonomia responsabile, leadership per obiettivi, capacità di coordinamento e attenzione al benessere. In assenza di tali condizioni, il rischio è quello di riprodurre a distanza i limiti del modello tradizionale: controllo formale, isolamento, frammentazione e disuguaglianze nell'accesso alla flessibilità.

Per questo motivo, il lavoro ibrido rappresenta oggi non soltanto una modalità organizzativa, ma anche un banco di prova della cultura aziendale e della capacità delle organizzazioni di apprendere dal cambiamento.

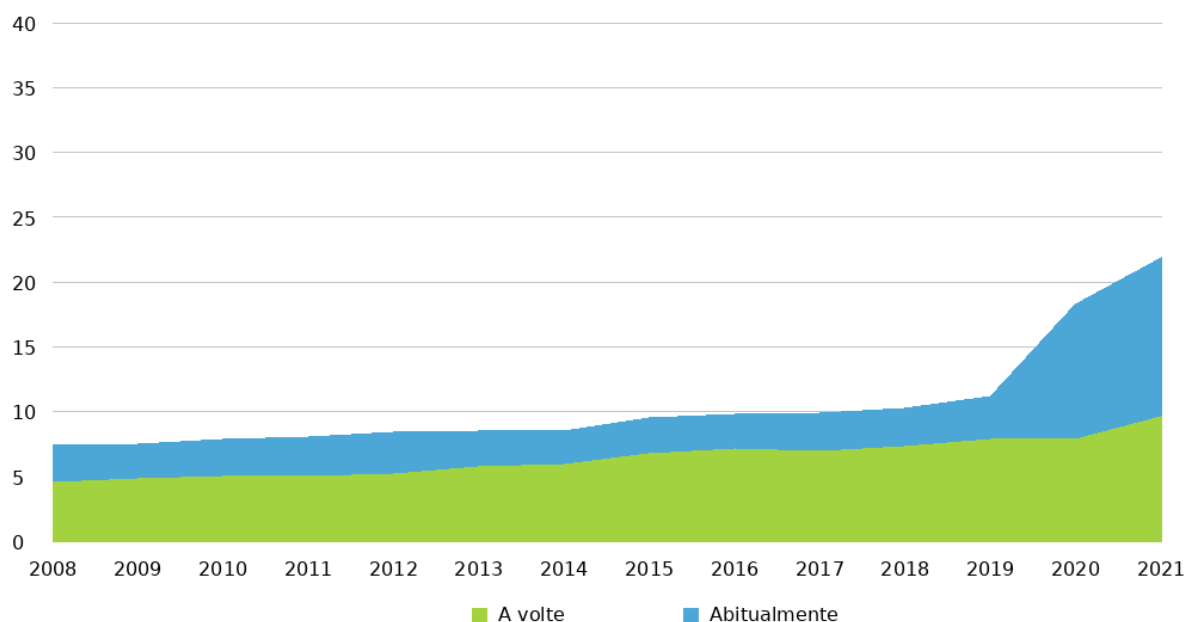


Figura 2.3: Europa: quota di dipendenti che lavorano da casa. Fonte: Eurostat

Il 2020 è stato l'anno che ha visto una trasformazione radicale nell'utilizzo del lavoro da remoto. Non è stata una scelta voluta, ma un evento straordinario che ha paralizzato l'intero pianeta e che ha funzionato come un vero e proprio acceleratore del cambiamento: la pandemia da COVID-19 (come da figura 2.3, che evidenzia il dato Europeo).

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato uno shock esogeno che ha accelerato in modo improvviso il ricorso al lavoro da remoto, con il primario obiettivo di poter gestire il distanziamento sociale (accentuato nel periodo del c.d. lockdown).

Difficile individuare un'azienda che abbia potuto contrastare questo fenomeno: i lavoratori (manager, professionisti, insegnanti, impiegati, operai) hanno dovuto sperimentare il

lavoro da remoto che nel caso specifico è diventato il fenomeno del “lavoro da casa” (home working).

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato un punto di svolta nella storia del lavoro in Italia, accelerando in modo improvviso e massivo il ricorso al lavoro da remoto. In pochi mesi, pratiche fino ad allora marginali o sperimentali sono divenute centrali per garantire la continuità produttiva e amministrativa di imprese e pubbliche amministrazioni.

La pandemia ha agito come uno shock esogeno e come un evento che ha spiazzato l'intera collettività, capace di interrompere la routine abituale e di rendere inadeguate le normali azioni individuali e organizzative. In questo contesto di incertezza, le consuete forme di regolazione del lavoro sono state sospese e sostituite da decisioni rapide, unilaterali e poco discusse (Bertolini et al., 2021).

Ciò che è successo, con le sue connotazioni positive e negative, è stato un grande laboratorio di sperimentazione del lavoro da remoto dove la maggioranza delle aziende e delle persone ha dovuto operare nella massima emergenza senza strumenti adeguati, progettualità e visione del futuro.

Si è passati in un attimo da una logica di “conciliazione vita-lavoro” a quella di favorire la continuazione dell'attività lavorativa garantendo la salute degli individui e della comunità. Un vero e proprio “Lavoro agile emergenziale”: si è trattato di una sperimentazione forzata che per ovvi motivi di emergenza non è stata sostenuta da un percorso di comunicazione, formazione, libera scelta dei lavoratori, mutamento del modello manageriale e cultura organizzativa (Maino & Razetti, 2020).

Tutta la comunità ha vissuto una separazione meno definita tra vita professionale e privata, un aumento dello stress e un senso di isolamento dovuto alle limitazioni degli spostamenti (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2023).

La spinta a lavorare da casa tutti i giorni ha costretto ogni lavoratore a creare un proprio spazio di lavoro nella propria abitazione, condividendolo con familiari e figli, oppure a scegliere località di vacanza o il sito della famiglia d'origine lavorando con scarsi supporti tecnologici e organizzativi.

Se alcune aziende sono riuscite a proseguire le sperimentazioni del lavoro da remoto messe in campo nel periodo ante-pandemia, nella maggior parte dei casi ci si è trovati di fronte ad un “esperimento sociale di massa” ovvero ad un “un vasto esperimento sociale” (Bertolini et al., 2021) tra uno sforzo enorme delle strutture di IT e HR di ogni azienda e la rapida comprensione di “quello che si doveva fare” da parte dei lavoratori: il risultato è stato più simile ad un forzato utilizzo del telelavoro che uno smart working, in quanto oltre

alla forzatura del lavoro a domicilio vi è stata l'assenza di una modalità organizzativa di lavoro per obiettivi piuttosto che di durata della prestazione.

Evitare il contagio è stata la primaria finalità, da collegarsi ad altre finalità correlate prima fra tutte la continuità aziendale e la conservazione della retribuzione dei dipendenti (si pensi, per esempio, al settore della Pubblica Amministrazione dove i servizi agli utenti si erano paralizzati).

Il periodo pandemico ha reso evidente che il lavoro da remoto non è solo una questione organizzativa o tecnologica, ma anche e soprattutto relazionale. La casa è diventata il fulcro delle sfere lavoro-vita privata, in precedenza assolutamente separate, obbligando famiglie e lavoratori a ridefinire i propri spazi, tempi e ruoli.

Questo ha messo in luce delle criticità strutturali, come la persistente disuguaglianza di genere e la carenza di spazi adeguati, ma anche alcuni vantaggi, come la possibilità di gestire con maggiore autonomia tempi di lavoro e cura, risparmiando i tempi di spostamento.

L'ambiente domestico, trasformato in ufficio, ha richiesto investimenti emotivi e cognitivi significativi per mantenere separati i tempi di vita e di lavoro. Nella nostra casa non siamo solo lavoratori ma anche genitori, figli, nipoti e così via. Non avere un luogo di lavoro implica un'identità sociale non definita che impedisce a familiari e amici di interrompere volontariamente o involontariamente le nostre attività (Azzolari et al., 2022).

2.5. L'effetto della pandemia nel contesto nazionale

Nel dibattito italiano, una parte significativa dell'esperienza pandemica può essere ricondotta a una forma di lavoro da remoto di tipo emergenziale, caratterizzata da alcuni elementi distintivi:

- in primo luogo, vi è stata un'attivazione rapida e prevalentemente difensiva dello strumento, finalizzata soprattutto a garantire la continuità delle attività in un contesto di forte incertezza. In molti casi, tale attivazione è avvenuta in assenza di accordi individuali formali: non c'è stato né il tempo, né (forse) la volontà, di procedere alla loro definizione, riconducendo l'intera esperienza all'eccezionalità dell'evento emergenziale;
- in secondo luogo, si è registrata una limitata riprogettazione dei processi di lavoro e degli obiettivi, dovuta all'assenza di una visione chiara sul futuro. L'incertezza sulla durata della crisi, sulle modalità della possibile ripresa e sugli ostacoli da affrontare — non solo nel mondo del lavoro — ha reso difficile un ripensamento strutturale dell'organizzazione lavorativa;

- infine, il luogo di lavoro è coinciso prevalentemente con l'abitazione privata, utilizzata come spazio lavorativo senza una pianificazione preventiva né un adeguamento sistematico delle condizioni organizzative, tecnologiche e relazionali.

Una delle tesi più ricorrenti è che la pandemia abbia avuto un effetto propulsivo enorme sul lavoro ibrido, ma allo stesso tempo ne abbia alterato la natura. La necessità pandemica ha trasformato la possibilità di sperimentare modelli organizzativi innovativi in una necessità imprescindibile di lavorare in luoghi e tempi virtuali, producendo però spesso una “mera remotizzazione del lavoro” più che un autentico smart working (Zucaro, 2022).

Lo stesso argomento è ripreso da altri autori (Brunetta & Tiraboschi, 2021a) che insistono sul fatto che durante l'emergenza si sia spesso trattato di lavoro domiciliare forzato, privo di una vera riprogettazione di processi, obiettivi, leadership e strumenti di valutazione.

Nella prospettiva della pandemia come un “esperimento sociale di massa”, i consueti meccanismi di negoziazione e regolazione del lavoro sono stati sospesi e sostituiti con decisioni rapide e unilaterali. Le imprese hanno inoltre spesso agito da “filtro dell'incertezza”, rendendo il passaggio al remoto più rapidamente accettabile per i lavoratori (Bertolini et al., 2021).

2.5.1. I numeri del lavoro da remoto in Italia (2020–2022)

La pandemia non ha semplicemente aumentato il numero dei lavoratori da remoto, ma ha determinato un vero e proprio salto in avanti, trasformando in pochi mesi una pratica ancora relativamente circoscritta in una modalità di lavoro di massa.

Prima del 2020, infatti, il lavoro agile in Italia aveva una diffusione limitata e prevalentemente sperimentale: secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2019 gli smart worker erano circa 570 mila, concentrati soprattutto nelle grandi imprese, mentre rimaneva più contenuta la presenza nelle PMI e nella Pubblica Amministrazione (Assolombarda, Area Centro Studi, 2021).

Con l'arrivo dell'emergenza sanitaria, questa situazione è completamente mutata. Le misure di contenimento del contagio e il lockdown hanno costretto organizzazioni pubbliche e private a spostare rapidamente una quota enorme di attività fuori dai luoghi tradizionali di lavoro, concentrandole prevalentemente nelle abitazioni dei lavoratori.

Tutte le stime convergono nel mostrare una crescita straordinaria: l'Assolombarda (Assolombarda, Area Centro Studi, 2021), sulla base dei dati dell'Osservatorio del Politecnico, stima oltre 6,6 milioni di lavoratori da remoto già nel marzo 2020, mentre INAPP segna-

la che, nella fase più acuta della pandemia, furono coinvolti quasi 9 milioni di occupati (Bergamante et al., 2022).

Nel 2021 il fenomeno non si è esaurito, ma si è in parte consolidato. Nel corso di quell'anno hanno lavorato da remoto circa 7,3 milioni di occupati, pari al 32,5% del totale, con una maggiore incidenza nel settore pubblico (39,7%) rispetto a quello privato (30,8%). Il lavoro a distanza del 2021 non era più soltanto una risposta emergenziale pura, ma iniziava già ad assumere tratti più vicini a una forma di organizzazione ibrida, fondata sull'alternanza tra presenza e distanza (Bergamante et al., 2022).

Il punto centrale, dunque, non è solo l'aumento numerico, ma il fatto che la pandemia abbia agito come acceleratore di un cambiamento organizzativo che prima procedeva molto lentamente. In pochi mesi, strumenti digitali, piattaforme collaborative, riunioni online e processi di coordinamento a distanza sono diventati elementi ordinari del lavoro quotidiano. Sia nel settore pubblico sia in quello privato si è fatto ampio ricorso a piattaforme digitali per riunioni e coordinamento, mentre molte organizzazioni hanno dovuto fornire dispositivi e infrastrutture tecnologiche ai lavoratori oppure tollerare, almeno inizialmente, l'uso di strumenti personali (Zucaro, 2022).

In questo senso, il biennio 2020-2021 può essere letto come una fase di transizione forzata.

- da un lato, esso ha dimostrato che una quota rilevante del lavoro nei servizi, nelle amministrazioni e nelle attività ad alta intensità cognitiva può essere svolta efficacemente anche a distanza;
- dall'altro, ha messo in luce tutti i limiti di una applicazione improvvisata: squilibri tra settori, divari tecnologici, difficoltà di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, isolamento relazionale e problemi di diritto alla disconnessione.

Proprio per questo, con la fine dello stato di emergenza, il ritorno al lavoro in presenza non ha comportato il completo abbandono del lavoro da remoto, ma ha favorito il consolidamento di modelli ibridi, considerati da numerose organizzazioni una possibile soluzione di equilibrio tra le esigenze di flessibilità dei lavoratori e quelle di coordinamento e collaborazione organizzativa (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2023).

2.5.2. Effetti positivi della diffusione del lavoro da remoto

La letteratura individua diversi effetti positivi associati all'esperienza pandemica:

- **Continuità produttiva e resilienza.** Il lavoro da remoto ha consentito a molte organizzazioni di continuare le attività durante le fasi più critiche della pandemia,

dimostrando la capacità di adattamento del sistema produttivo e amministrativo. Non potendo organizzare per tempo i nuovi piani operativi, nelle singole aziende i lavoratori hanno dimostrato forte senso di appartenenza e autonomia nella gestione dei propri compiti (Eurofound, 2020a).

- **Conciliazione vita-lavoro.** Numerosi studi segnalano una riduzione dei tempi di pendolarismo e una maggiore autonomia nella gestione del tempo, con effetti positivi sulla conciliazione tra vita privata e lavorativa, soprattutto per alcune categorie di lavoratori (Assolombarda, Area Centro Studi, 2021).
- **Innovazione organizzativa.** L'esperienza pandemica ha accelerato processi di digitalizzazione già in atto e ha reso evidente la "telelavorabilità" di molte mansioni del terziario avanzato e delle funzioni amministrative (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2022).
- **Cambiamento culturale.** La pandemia ha contribuito a ridurre le resistenze manageriali e organizzative verso il lavoro da remoto, legittimandolo come modalità possibile e, in alcuni casi, efficiente di svolgimento della prestazione.

2.5.3. Effetti negativi e criticità

Accanto agli aspetti positivi, sono emerse numerose criticità:

- **Iperconnessione e intensificazione del lavoro.** Molti lavoratori hanno sperimentato un aumento delle ore lavorate, difficoltà di disconnessione e sovrapposizione tra tempi di vita e tempi di lavoro (vedi figura 2.4).

Il lavoro è più flessibile, ma il sovraccarico digitale resta un rischio

Il lavoro fuori orario e l'estensione della giornata lavorativa continuano ad aumentare, così come il numero di riunioni settimanali e di chat per persona

Analisi dell'attività di collaborazione negli strumenti Microsoft 365 negli ultimi due anni. Questa visualizzazione si basa su dati aggregati, senza informazioni personali o identificative dell'organizzazione.
Illustrazione di Valerio Pellegrini

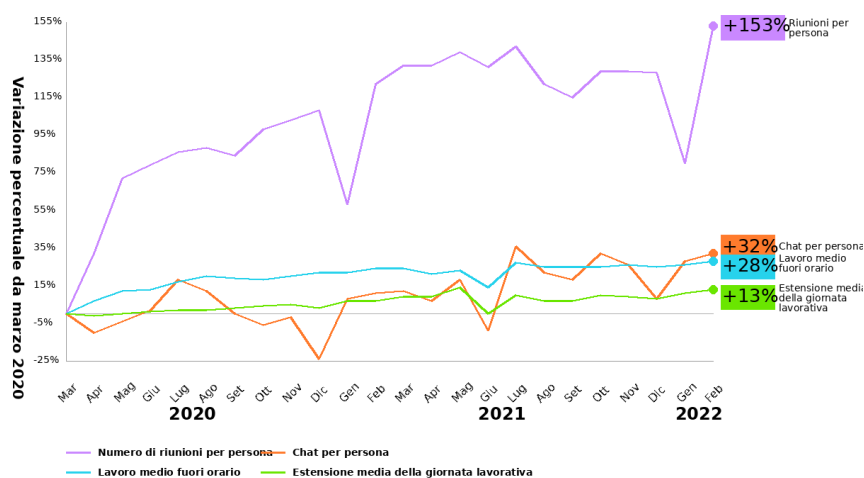


Figura 2.4: Il rischio da sovraccarico di lavoro. Fonte: Microsoft 2022 Work Trend Index, Annual Report

- **Rischi psicosociali e isolamento.** L'isolamento sociale, la riduzione delle interazioni informali e l'affaticamento digitale hanno inciso negativamente sul benessere psicologico di una parte dei lavoratori (Kniffin et al., 2021).
- **Inadeguatezza degli spazi domestici.** La casa si è trasformata improvvisamente in luogo di lavoro, spesso senza adeguate condizioni ergonomiche, con potenziali effetti sulla salute fisica.

La difficoltà di lavorare stabilmente nell'abitazione ha successivamente favorito l'utilizzo di spazi alternativi, quali sedi di coworking, biblioteche e altri luoghi attrezzati.

- **Disuguaglianze.** Il lavoro da remoto ha accentuato alcune disuguaglianze tra occupazioni "telelaborabili" e non; tra lavoratori ad alta e bassa qualificazione; di genere, soprattutto in relazione alla distribuzione del lavoro di cura della famiglia.

2.5.4. Le basi per lo sviluppo futuro del lavoro ibrido

Nonostante le criticità, la pandemia ha posto le basi per una diffusione più strutturale del lavoro ibrido:

- **Infrastrutture digitali:** investimenti in strumenti collaborativi e sicurezza informatica.
- **Aspettative dei lavoratori:** una quota significativa desidera mantenere almeno parzialmente il lavoro da remoto. I lavoratori hanno cominciato ad acquisire la sensibilità che il lavoro da remoto può aiutare il bilanciamento vita-lavoro, prima d'ora forse nemmeno fonte di una loro riflessione.
- **Apprendimento organizzativo:** imprese e P.A. hanno acquisito competenze nella gestione del lavoro a distanza.
- **Evoluzione normativa:** dal regime emergenziale a una progressiva normalizzazione del lavoro agile. Il lavoro ibrido emerge così come possibile equilibrio tra flessibilità, benessere ed esigenze organizzative.

2.6. South working e nomadismo digitale

Il mercato del lavoro sempre più "fluidico" (Del Conte, 2020), privo di rigidità, e le nuove geografie del lavoro - spinte dai cambiamenti di spazio, luogo e tempo di lavoro verso spazi di comunità e nuovi luoghi di aggregazione - hanno trovato nuove forme di espressione.

In un articolo di Choudhury, Foroughi e Larson, gli autori analizzano gli effetti sulla produttività del “WFA - *work from anywhere*”, cioè un modello nel quale il lavoratore non è soltanto autorizzato a lavorare da casa, ma può scegliere liberamente anche la località geografica nella quale vivere e svolgere la propria attività (Choudhury et al., 2021).

Gli autori distinguono due forme di lavoro remoto:

- **WFH - Work from home:** offre soprattutto flessibilità temporale e consente di lavorare da casa, ma normalmente richiede di risiedere vicino alla sede aziendale e di rientrarvi periodicamente.
- **WFA - Work from anywhere:** aggiunge la flessibilità geografica, consentendo al lavoratore di vivere nella località che preferisce, senza essere vincolato alla prossimità della sede aziendale.

Il WFA non viene quindi interpretato come una versione più intensa del lavoro da casa, ma come una forma organizzativa distinta, fondata sul riconoscimento al lavoratore della possibilità di scegliere non soltanto dove lavorare, ma anche dove vivere.

Gli autori considerano la flessibilità geografica un beneficio non monetario. Il vantaggio riconosciuto al dipendente non consiste pertanto in una maggiore remunerazione, ma nella possibilità di trasferirsi in un luogo maggiormente coerente con le proprie preferenze ed esigenze.

La località prescelta può rispondere a motivazioni differenti: vicinanza alla famiglia, minore costo della vita, presenza di servizi sanitari specifici, esigenze professionali del coniuge, qualità della vita, disponibilità di abitazioni, legame culturale, sociale o affettivo con un territorio, preferenza per aree urbane, rurali o climaticamente differenti.

La libertà di scegliere la propria residenza dovrebbe accrescere quella che gli autori definiscono “*soddisfazione residenziale*”. A sua volta, la maggiore utilità individuale ottenuta dal beneficio dovrebbe indurre il lavoratore a esercitare uno sforzo maggiore e, quindi, a incrementare la propria produttività.

Il rapporto teorico proposto può essere sintetizzato così:

**flessibilità geografica $\Rightarrow$ maggiore soddisfazione rispetto al
luogo di vita $\Rightarrow$ maggiore utilità individuale $\Rightarrow$ maggiore
impegno $\Rightarrow$ incremento della produttività**

Il beneficio può inoltre funzionare come un incentivo specifico dell'organizzazione. Se poche altre organizzazioni offrono il WFA, il dipendente può attribuire particolare valore al

rapporto di lavoro, aumentando non soltanto il proprio impegno, ma anche la propensione a rimanere nell'organizzazione.

Tra queste nuove forme di lavoro, di particolare interesse sono il *south working* e il *nomadismo digitale*, che agiscono in modo parallelo a definire alcune particolari nuove condizioni del lavoro da remoto.

Queste diverse forme di lavoro da remoto e coworking hanno contribuito ad innescare dei progetti su scala nazionale per una ripresa della vita dei piccoli borghi in via di spopolamento, le c.d. "*aree interne*".

2.6.1. South working

Per quanto riguarda lo spostamento verso il Sud, la nascita di tale fenomeno di "migrazione al contrario" è stato un effetto dovuto principalmente alle restrizioni della pandemia.

La chiusura fisica degli uffici (in molti casi riferiti alla Pubblica Amministrazione), le restrizioni del *lockdown*, le privazioni dettate dal distanziamento sociale, hanno portato molti lavoratori a spostarsi dai centri urbani verso luoghi dal clima più favorevole e/o per raggiungere i luoghi di residenza delle proprie famiglie di origine - ed in prevalenza verso il Mezzogiorno di Italia - in quello che è stato definito il *south working* (Filì, 2020).

Questa inversa rotta migratoria ha contribuito alla rinascita dei borghi ormai quasi abbandonati, promuovendo una valorizzazione del patrimonio culturale (Casini, 2001), contrastando l'accentuata polarizzazione della vita nelle zone congestionate a favore di territori con forte spopolamento (Barbati, 2004).

Si sono moltiplicate le iniziative delle amministrazioni locali per mettere a disposizione abitazioni a prezzi simbolici, proprio con l'obiettivo di ripopolare le *aree interne*.

Sono definite "interne" quelle aree considerate distanti dai principali centri di offerta di servizi (Salute, Scuola, Mobilità), ma che godono di una disponibilità elevata di importanti risorse ambientali (idriche, sistemi agricoli, foreste, paesaggi naturali e umani) e risorse culturali (beni archeologici, insediamenti storici, abbazie, piccoli musei, centri di mestiere).

Questa strada, che accresce la qualità della vita per la vicinanza alla natura e per dei ritmi di vita maggiormente sostenibili, ha aperto anche una serie di soluzioni per risolvere alcune importanti problematiche, prima fra tutte l'adeguamento delle reti di trasporto oltre che al miglioramento infrastrutturale dei collegamenti alla rete per il superamento della *digital gap*.

Con riferimento sempre all'idea di promuovere lo sviluppo delle aree interne, un altro esempio che parte da una soluzione di spazio condiviso di lavoro, è raffigurato dal *presidio di comunità*. Trae spunto da una proposta di cooperazione e partecipazione dal basso, piuttosto che un tipico luogo di lavoro tradizionale, con spazi di coworking, oltre a biblioteche e altri luoghi di scambio tra lavoratori e comunità locali (Tantillo & Zucaro, 2022).

È un luogo che offre connessione, socialità e collaborazione, per combattere lo spopolamento e le differenze territoriali/culturali (Caragnano, 2025), trasformando il lavoro da remoto in un'opportunità di sviluppo per le comunità locali. Tra gli obiettivi principali vi è anche l'idea di invertire la rotta rispetto alla “fuga di cervelli”, promuovendo il rientro di talenti ed uno sviluppo sostenibile.

2.6.2. Nomadismo digitale

Un ulteriore fenomeno, la cui diffusione è stata accelerata dalla crisi pandemica, è il *nomadismo digitale*, inteso come una modalità di lavoro remoto caratterizzata da elevata mobilità geografica e dall'assenza di un luogo stabile di svolgimento della prestazione. Può riguardare lavoratori autonomi, dipendenti, imprenditori e professionisti.

Si sta diffondendo velocemente, forse anche per la nascita, in parallelo della c.d. *gig economy* (“economia dei lavoretti”): un modello economico basato sull'assenza di un lavoro fisso, prestazioni lavorative saltuarie, temporanee e su chiamata, spesso coordinate tramite piattaforme digitali e app (J. Wang et al., 2025).

Si lavora su singoli progetti (gruppi di freelance e/o founders di start-up), con un forte legame all'utilizzo degli strumenti tecnologici (informatici e di comunicazione) più innovativi e performanti.

Si tratta, in molti casi, di una forma ibrida del lavoro gestita da soggetti anch'essi ritenuti ibridi: un ibrido tra lavoratore e viaggiatore/turista (Cook, 2023).

Questa nuova forma di lavoro ibrido è da ritenersi duale per il nostro paese, perché anche l'Italia – per un appeal particolare legato alla “bella vita”, i luoghi della storia, la cultura, il cibo – diventa un luogo molto appetibile per questa categoria di lavoratori stranieri, nomadi digitali.

I nomadi digitali, conosciuti anche come “*knowledge workers*” (MBO Partners, 2022), sono quei lavoratori della conoscenza in possesso di elevate competenze e che svolgono la loro prestazione lavorativa in modalità da remoto. Il loro obiettivo è conseguire un alto livello di benessere lavorativo, individuale e quindi puntano a una conciliazione vita-lavoro.

Prediligono dei centri dove sia avanzata l'infrastruttura digitale, con la condivisione di spazi comuni (coworking).

2.6.3. La politica italiana - progetti per il ripopolamento delle aree interne

Uno dei temi allo studio è come “proseguire le opportunità aperte dalla pandemia per il ripopolamento delle aree interne”, in quanto ogni iniziativa necessita di una presenza stanziata, non episodica. L'obiettivo, infatti, deve essere la scelta di poter lavorare in quel territorio non soltanto di passaggio ma con una prospettiva di lungo-periodo (INAPP, 2024).

Nel breve periodo, la strategia ha il duplice obiettivo di migliorare quantità e qualità dei servizi essenziali (Salute, Scuola e Mobilità) e di promuovere lo sviluppo del patrimonio naturale e culturale di queste aree. Nel lungo periodo, l'obiettivo molto ambizioso è quello di invertire le attuali tendenze demografiche delle aree interne del Paese.

In questo contesto è stato fondamentale poter utilizzare i fondi del PNRR per finanziare alcuni progetti specifici. Il riferimento è alla “missione digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” per cui sono stati destinati dei fondi per la tutela e rilancio dei borghi, con l'obiettivo, sempre, di recuperare la cultura dei piccoli centri e il rilancio del turismo per garantire continuità ai diversi progetti.

Si vuole valorizzare lo smart working quale modello di lavoro attorno al quale le aziende possono godere di un nuovo sviluppo, andando incontro ai bisogni delle persone, sviluppando una nuova cultura digitale, in cui non ci siano limiti territoriali a vantaggio dell'intero mercato del lavoro.

La possibilità di svolgere il lavoro agile per periodi prolungati da borghi e aree interne potrebbe favorire una presenza più stabile dei lavoratori in tali territori. Se accompagnata da servizi adeguati, infrastrutture digitali e politiche locali coerenti, questa opportunità potrebbe contribuire ad attenuare i flussi migratori, sostenere il ripopolamento e ampliare le possibilità di sviluppo economico e sociale delle aree interessate.

Attorno a questi progetti nazionali finanziati dal PNRR, alcune amministrazioni locali hanno promosso altre soluzioni nell'ambito di una progettualità realizzata per raggiungere il miglioramento di politiche di conciliazione vita-lavoro e di *slow-working* (INAPP, 2024).

Questo nuovo protagonismo dei cittadini sia come singoli sia nelle formazioni sociali ove si sviluppa la loro personalità, dovrebbe portare a una serie di benefici a regime molto consistenti:

- nuova gestione della mobilità e dei tempi dei servizi pubblici;
- crescita economica sostenibile, accompagnata da una maggior sostenibilità ambientale;
- riqualificazione del patrimonio pubblico e privato;
- potenziamento delle reti e delle competenze tecnologiche;
- maggiore attrattività imprenditoriale e turistica;
- aumento dell'offerta di lavoro e delle attività economiche sul territorio;
- migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro mediante lo smart working;
- valorizzazione del tempo da dedicare alla famiglia, al tempo libero e alle iniziative di volontariato.

In conclusione, per molti versi e per molti aspetti, l'esperienza del lockdown ha eroso significativamente e in profondità, in modo qualitativo e non solo quantitativo, il modello di lavoro industriale standard basato su un posto di lavoro fisso e un orario standard ripetitivo (Comacchio, 2021).

Nel complesso, la pandemia ha rappresentato uno spartiacque nella storia del lavoro in Italia. Pur trattandosi in larga parte di un'esperienza emergenziale (ben diverso da un lavoro agile progettato e basato su fiducia, autonomia e organizzazione per obiettivi) il lavoro da remoto ha dimostrato la propria fattibilità e ha modificato aspettative, pratiche organizzative e assetti normativi.

Il futuro del lavoro ibrido dipenderà dalla capacità di trasformare l'esperienza pandemica in un modello regolato, sostenibile e inclusivo, evitando che le criticità emerse diventino strutturali.



3 | Le variabili del lavoro ibrido

3.1. Virtual leadership

Nel mondo del lavoro ibrido fortemente digitalizzato, il ruolo del management diventa fondamentale. Per organizzare efficacemente un gruppo di lavoro virtuale, all'interno delle aziende si è sviluppata una cultura della *Virtual Leadership*, intesa come l'insieme dei processi, competenze e comportamenti che consentono a un leader di guidare efficacemente il proprio team che lavora in modo distribuito o completamente da remoto, facendo un uso intensivo delle tecnologie digitali per comunicare, coordinare e motivare (Mehtab et al., 2017).

La virtual leadership rappresenta uno dei fattori critici più importanti nell'analisi del successo ovvero del fallimento di un team e del progetto associato. Nella rappresentazione delle competenze manageriali che un leader (in generale) deve possedere, ne sono state individuate alcune:

- **Abilità tecniche**, riferite alla conoscenza dei metodi, dei processi e delle procedure per lo svolgimento delle attività specifiche della propria unità organizzativa. Sono necessarie per avviare l'attività, monitorarla, gestire la formazione interna del gruppo e valutare i risultati dell'attività. Riguardano anche la capacità di gestire con sicurezza e metodologia la pianificazione e gestione degli obiettivi, con una chiara visione dei singoli task.
- **Abilità interpersonali**, riferite alla capacità di valutare i processi di gruppo, gli stati emotivi dei componenti, le loro motivazioni, la capacità di comunicare (empatia, carisma, chiarezza, diplomazia). Oltre ad una comunicazione digitale efficace, intesa come capacità di trasmettere informazioni in modo chiaro, rapido, coerente e coinvolgente attraverso strumenti digitali che consentano di ridurre la "virtual distance" e la costruzione di relazioni di fiducia in assenza di contatto fisico.
- **Abilità cognitive**, riferite a una gamma di capacità personali quali la previsione, l'intuizione, la creatività, il pensiero logico, il ragionamento critico, il problem solving.

In uno studio condotto nel 2024 (Höddinghaus et al., 2024) in contesti altamente virtuali, gli effetti di leadership orientata al compito, alla relazione e al cambiamento restano positivi e spesso aumentano rispetto ai contesti tradizionali.

La fiducia è un elemento critico perché la distanza fisica e la comunicazione mediata riducono i segnali non verbali e rendono più fragile la relazione leader–collaboratore.

Uno studio di Kloepfer e Carbon (Kloepfer & Carbon, 2025) mostra che la leadership in contesti virtuali deve lavorare intenzionalmente sulla costruzione della fiducia, su un accesso equo alle informazioni, a una promozione della collaborazione digitale e alla prevenzione dell'isolamento dei membri del team.

In un lavoro di Hao (Hao, 2023), viene messo in evidenza che nessuno stile di leadership è universalmente efficace. Tuttavia la leadership trasformazionale è la più frequentemente associata al successo e la leadership condivisa può essere particolarmente utile nei team distribuiti.

Nel contesto organizzativo, gli stili di leadership possono assumere forme diverse in base al grado di autonomia dei collaboratori, alla complessità delle attività e al modello organizzativo adottato (Siboni, 2025).

- **Stile direttivo:** si fonda su decisioni centralizzate, regole precise e controllo gerarchico; risulta efficace in situazioni di emergenza o con collaboratori inesperti, ma nel lungo periodo può ridurre autonomia, motivazione e capacità critica.
- **Stile transazionale:** si basa invece su uno scambio tra prestazione e ricompensa, secondo una logica di obiettivi, incentivi e sanzioni; è utile per garantire ordine e risultati concreti, soprattutto in contesti regolati e meccanici.
- **Stile partecipativo:** valorizza il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, favorendo motivazione, confronto e problem solving, pur lasciando al manager la decisione finale.
- **Stile delegante:** invece, attribuisce ampia autonomia ai collaboratori competenti, affidando loro obiettivi e responsabilità, con un controllo limitato e supporto su richiesta. Entrambi risultano più coerenti con modelli organizzativi organici, ma richiedono maturità del team e chiarezza negli obiettivi.
- **Coaching style:** mira allo sviluppo delle competenze e del potenziale individuale, trasformando le attività quotidiane in occasioni di apprendimento e crescita.

- **Stile trasformatzionale:** si basa sulla capacità del leader di ispirare il team attraverso una visione condivisa, promuovendo innovazione, motivazione intrinseca e senso di appartenenza.

Infine, studi recenti (Asfahani, 2025) collegano la virtual leadership a più ampie competenze di digital leadership, necessarie per guidare il cambiamento tecnologico, gestire team culturalmente eterogenei, adottare strumenti di collaborazione e monitoraggio, promuovere innovazione in ambienti remoti complessi.

3.2. Flessibilità del lavoro

La flessibilità lavorativa indica quell'insieme di modalità organizzative che consentono a lavoratori e aziende di adattare orari, luoghi, compiti/mansioni e modalità di svolgimento del lavoro in modo più dinamico rispetto ai modelli tradizionali.

Era già nota nei primi anni '90, in un momento storico in cui gli economisti hanno cominciato a studiare il passaggio dall'epoca industriale a quella della conoscenza, dominata da tecnologia e globalizzazione (Rifkin, 1995).

Alcune forme di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro iniziarono a diffondersi già nella seconda metà del Novecento, con l'introduzione di nuove modalità di lavoro che si basavano sull'uso delle tecnologie, permettendo ai lavoratori di connettersi al lavoro in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo (Pagard et al., 2023). La successiva digitalizzazione ne ha ampliato progressivamente le possibilità, fino alle attuali modalità di lavoro connesse e distribuite.

Il termine “flessibilità del lavoro” nasce per descrivere come l'attività lavorativa diventi fluida adattandosi alle esigenze dell'organizzazione / produzione senza mettere a rischio la sicurezza e l'occupazione dei lavoratori.

Questa flessibilità del lavoro viaggia su un doppio binario:

- sulla natura e dinamica dei contratti di lavoro;
- sulla possibilità di poter gestire gli orari di lavoro (in modo dinamico e, in parte, in autonomia).

Un'interessante rappresentazione (Atkinson & Meager, 1986) distingue, come nella figura 3.1, queste diverse tipologie di flessibilità:

- flessibilità esterna numerica (contrattuale) e flessibilità interna numerica (orario di lavoro);

- flessibilità funzionale (organizzativa);
- flessibilità spaziale (luogo di lavoro);
- flessibilità finanziaria (salario).

Flessibilità categoria	Interna	Esterna
NUMERICA	Orario di lavoro (temporale) <ul style="list-style-type: none"> • part-time/ aspettativa/orario flessibile • straordinario/turni/orario calcolato su base annua 	Contrattuale (occupazione) <ul style="list-style-type: none"> • temporaneo/tempo determinato/agenzie interinali • allentamento dei vincoli di assunzione/regolazione del licenziamento
FUNZIONALE (organizzazione del lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> • rotazione delle mansioni/lavoro di squadra/rotazione delle funzioni • formazione professionale/opzioni di fare cambiamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • esternalizzazione • ristrutturazione
SPAZIALE (del luogo di lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> • tele-lavoro/lavoro a domicilio • lavoratori esterni/trasferimento all'interno dell'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> • trasferimento • internazionalizzazione
FINANZIARIA (salario)	<ul style="list-style-type: none"> • retribuzione variabile (individuale/legata ad un gruppo) • partecipazione agli utili/regimi di diritto di opzione 	<ul style="list-style-type: none"> • ridimensionamento • ristrutturazione finanziaria

Figura 3.1: Segmentazione della flessibilità. Fonte: LOWITZSCH et al. - 2009 "The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union, European Union"

L'attivazione di strumenti quali il part-time, lo smart working, i turni di lavoro, gli orari ridotti/modulati sia in entrata che in uscita, la banca delle ore, ha segnato il progressivo cambiamento delle organizzazioni verso una maggiore attenzione alla flessibilità e al benessere del personale.

Dopo un secolo di lotta sindacale per aumentare “il tempo liberato”, si è passati alla flessibilità del lavoro per poter gestire il collocamento dell’orario di lavoro all’interno della giornata, della settimana o dell’anno (Ponzellini, 2024).

Questo cambiamento ha anche messo in luce una forte divergenza negli orari di lavoro con persone che, da una parte, sono perennemente alla ricerca di qualche giornata di lavoro in più e dall’altra lavoratori che lavorano un numero di ore troppo elevato, spinti da pressioni aziendali come una vera e propria “dipendenza”.

Tra i possibili benefici delle FWA rientrano una maggiore possibilità di conciliare lavoro e vita privata, un più elevato controllo percepito sull’orario e, in determinate condizioni, una riduzione dello stress.

Ci sono però anche delle criticità legate alla FWA, primo fra tutti - quando si lavora da remoto - il rischio di essere sempre connessi e quindi disponibili per lavorare anche al di fuori dell’orario prestabilito. Trovarsi sempre “always on” può azzerare i benefici, creando un’interferenza tra vita lavorativa e vita privata non gestibile facilmente dal lavoratore.

In alcune organizzazioni la flessibilità dell’orario è stata accompagnata dal superamento dei tradizionali sistemi di rilevazione della presenza, sostituiti da modalità maggiormente orientate agli obiettivi.

Il lavoro da remoto ha accelerato questa trasformazione. Negli accordi individuali sono previste delle fasce orarie nelle quali poter svolgere il proprio lavoro, auto-organizzare il proprio tempo giornaliero, alternando attività lavorativa e impegni personali (famiglia, palestra, hobby). Non solo, ma ci possono essere giornate “dense” e giornate “lasche” in virtù proprio del ritmo di lavoro necessario e delle relative scadenze.

Lavoro a tempo o lavoro per risultati? E anche questo ha trasformato il lavoro: dal rispetto dei vincoli temporali all’idea di risultato da raggiungere. In questo senso, molte aziende hanno cominciato a seguire il lavoro per progetto, con obiettivi e scadenze da gestire, dove l’elemento del lavoro si misura sul risultato.

Liberare il tempo dal lavoro o il lavoro dal tempo? Questa contrapposizione riferita al periodo industriale è stata rimossa. Nonostante non si possano confondere i confini del “tempo di lavoro” e “tempo per sé”, l’avvento della flessibilità del lavoro come sopra ricordata, ha di fatto contribuito a mettere assieme queste due realtà, a ricomporle in modo più “umanizzante” (Ponzellini, 2021).

Nell’analizzare la flessibilità temporale, un altro aspetto importante è il confronto tra due esigenze non sempre coincidenti:

- flessibilità oggettiva del datore di lavoro (tesa alla miglior gestione del tempo per favorire la produzione / organizzazione del business aziendale);
- flessibilità soggettiva del lavoratore (che mira invece ad un'agevole conciliazione tra vita lavorativa e vita privata).

E proprio in questo diventa fondamentale una corretta applicazione del lavoro agile, mediante il superamento dei vincoli temporali unito al superamento dei vincoli spaziali.

3.3. Time management

Il *time management* può essere definito come il processo decisionale attraverso il quale l'individuo struttura, protegge e adatta l'utilizzo del proprio tempo al mutare delle condizioni (Aeon & Aguinis, 2017).

Il concetto non riguarda quindi il controllo del tempo in senso stretto, che costituisce una risorsa non direttamente modificabile, ma la capacità della persona di organizzare le attività, stabilire priorità, pianificare le scadenze, proteggere i periodi destinati ai compiti rilevanti e rivedere la programmazione in presenza di esigenze impreviste.

Nel lavoro ibrido, il time management assume particolare rilievo poiché la flessibilità spaziale e temporale amplia i margini di autonomia del lavoratore, ma richiede anche una maggiore capacità di coordinare attività individuali e collaborative, rispettare le scadenze e mantenere distinti il tempo professionale e quello personale.

La gestione del tempo non dipende tuttavia esclusivamente dalle capacità individuali, poiché è condizionata anche dagli obiettivi assegnati, dal carico di lavoro, dalle scadenze, dalle modalità di coordinamento del gruppo e dalle norme organizzative relative alla disponibilità e alla reperibilità.

Il time management non implica un aumento della quantità di attività svolte, bensì una migliore allocazione del tempo verso compiti rilevanti. In questo senso, l'obiettivo non è "fare di più", ma migliorare l'efficacia delle attività che contano maggiormente (Claessens et al., 2007).

Seguendo questa analisi, prendono corpo una serie di principi:

- l'identificazione delle proprie esigenze (cosa è davvero importante);
- la definizione e chiarezza degli obiettivi e delle priorità;
- la pianificazione dei compiti;

- la riduzione di distrazioni, interruzioni, multitasking;
- la delega e l’affidamento ad altre risorse delle attività non strategiche;
- la gestione dell’energia.

Le modalità di gestione del tempo possono variare in relazione all’esperienza professionale, alle abitudini lavorative e al contesto culturale. Alcuni contributi (da utilizzare per scopi descrittivi) propongono inoltre una lettura generazionale di tali differenze individuando quattro categorie generazionali, ognuna con una gestione del proprio tempo lavoro molto distinta (figura 3.2):

Generazione	Range Temporale	Caratteristiche	Motivi di Adozione	Motivi di Rifiuto
Baby Boomers	> 60 anni	Forte valore per le gerarchie e le autorità Diligenza e lealtà sul posto di lavoro Stile di vita finanziario e politico stabile Crescita della produttività e innovazione	Problemi di salute Passare più tempo in famiglia Avvicinamento dell'età pensionabile	Accettazione dell'esercizio dell'autorità; Volontà di condividere le proprie esperienze; Minori abilità tecnologiche
Generazione X	tra i 44 e i 60 anni	Indipendenza e capacità di adattamento Organizzazione e comunicazione ottime Devozione, impegno e lealtà nel lavoro Imprenditorialità Ricerca di compensazione monetaria Crescita degli standard educativi e della cultura lavorativa Pessimisti, arroganti e inaffidabili	Minor costo tragitto casa-lavoro Minor costi di cibo e abbigliamento Potrebbe gradire la maggiore indipendenza	Difficoltà nel mantenere una cultura aziendale Preferenza per la comunicazione diretta Maggiori distrazioni nel contesto privato
Millennials (Generazione Y)	tra i 28 e i 44 anni	Prima generazione nell'era dell'internet Quota più rilevante di lavoratori Cambio frequente di azienda Preferenza per un CV variegato Continua ricerca di crescita nel lavoro Sicurezza in sé e fiducia Minore riflessività Preferiscono lavori poco stressanti Professionisti con maggiore libertà Attenzione all'equilibrio vita-lavoro	Equilibrio vita-lavoro Maggiore efficienza sul lavoro Possibilità di cambiare lavoro con più facilità Possibilità di trovare nuove amicizie Maggiore libertà nell'organizzazione delle attività e del tempo lavorativo	Sfiducia nella gestione del lavoro da parte del datore Rischio di dipendenza dal lavoro in presenza Minore possibilità di crescita professionale Bisogno di interazione diretta con i colleghi
Generazione Z	tra i 12 e i 27 anni	Lavoratori più giovani, nati con il cloud Meno scrupoli nel richiedere aumenti Maggiore cautela e prudenza Rifiutano la cultura del lavoro intensivo Valore per il lavoro individuale Ambizione lavorativa Ricerca di sicurezza finanziaria Crescente interesse nel lavoro Maggiore stress e depressione	Equilibrio vita-lavoro Riduzione dello stress Aumento della soddisfazione lavorativa Elevata soddisfazione con lavoro flessibile Potrebbe essere in linea con i valori personali	Potrebbero perdere interesse nel lavoro più rapidamente La ridotta socializzazione potrebbe portare a isolarsi Incertezza nella durata della collaborazione lavorativa Timore che la flessibilità penalizzi la carriera

Figura 3.2: Rielaborazione personale di "Generazioni a confronto" (Guri, 2024).

Nel trattare la questione “tempo”, quando la prestazione è svolta da remoto, fondamentale è il diritto alla disconnessione (Timellini, 2021).

Il diritto alla disconnessione rappresenta uno degli elementi centrali nei modelli di lavoro ibrido, in quanto mira a tutelare il lavoratore dalla continua reperibilità digitale resa possibile dalle tecnologie dell'informazione.

Tale diritto consente al lavoratore di non utilizzare strumenti tecnologici e di non rispondere a comunicazioni lavorative al di fuori dell'orario di lavoro, salvaguardando i tempi di riposo, la salute psico-fisica e l'equilibrio tra vita privata e professionale.

In Italia, la Legge n.81/2017 sul lavoro agile affida alla contrattazione individuale e collettiva la definizione delle modalità di esercizio della disconnessione. A livello europeo, il tema è stato rafforzato dalla Risoluzione del Parlamento europeo del gennaio 2021 (Parlamento europeo, 2021), che riconosce la disconnessione come strumento fondamentale per prevenire il rischio di overworking e technostress nei contesti di lavoro digitalizzato e ibrido.

In quest'ottica, il diritto alla disconnessione (Spinelli, 2018) non va interpretato come un ostacolo al business aziendale bensì come uno strumento per trarre il meglio dai mutamenti dei rapporti di lavoro scaturiti dalla pervasività tecnologica. Il lavoro ibrido offre maggiore flessibilità di tempo e luogo, ma comporta anche il rischio di una sovrapposizione tra tempi di lavoro e tempi di vita. La connessione continua e l'uso delle tecnologie possono inoltre intensificare il lavoro e aumentare il controllo.

Un aspetto centrale è il rischio di accentuare le disuguaglianze di genere, poiché le donne possono trovarsi a gestire simultaneamente lavoro e responsabilità domestiche.

Per Spinelli (Spinelli, 2018), quindi, il lavoro ibrido è uno strumento utile ma non neutro. I suoi effetti dipendono dalle modalità di regolazione e applicazione. Solo attraverso regole chiare, diritto alla disconnessione e adeguate tutele può realmente favorire la conciliazione vita-lavoro.

3.4. Spazi e luoghi di lavoro

Il lavoro ibrido trasforma il lavoro da *“luogo dove si va”* a *“qualcosa che si fa”*. Co-working, near-working, south-working, virtual-working sono solo alcune delle 'etichette' che identificano innanzitutto nuovi ambienti di lavoro - fisici e virtuali - 'fuori' dai tradizionali confini organizzativi. Gli spazi (misurabili e oggettivi) e i luoghi (soggettivi, percepiti e socialmente costruiti) sono una risorsa e la loro trasformazione è uno dei fattori critici di successo delle nuove forme di lavoro, che richiede una regia unitamente a pratiche e competenze specifiche (Antonelli et al., 2023).

Ci si deve interrogare sul potere che ha l'ufficio – inteso come spazio fisico (ma non solo) – nel favorire le dinamiche di coordinamento e nel costruire culture condivise e quindi di funzionare come ispiratore e centro di gravità per chi lavora. È questo aspetto che fa dubitare ancora sulle modalità di lavoro completamente da remoto.

Lo spazio in cui si lavora finisce per definire il lavoro: quello degli impiegati infatti lo chiamiamo 'lavoro d'ufficio' e, più in generale, quando parliamo di un impiego, diciamo 'posto' di lavoro. Lo spazio di lavoro condiviso favorisce idee e progetti, crea prossimità e interazioni spontanee, costruisce cameratismo, anche attraverso attività laterali al lavoro. Il luogo in cui si lavora diventa fondante nella creazione della comunità aziendale. Culture differenti che affondano le loro radici nella storia dell'azienda e ne perpetuano lo spirito (Ponzellini, 2021).

Nel contesto del lavoro ibrido, la variabile "spazi e luoghi di lavoro" assume una rilevanza strategica, poiché incide direttamente sulle modalità di coordinamento, sul benessere dei lavoratori, sulla produttività e sulla qualità delle relazioni organizzative. La letteratura più recente sottolinea come il lavoro ibrido non consista semplicemente nell'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, ma in una più profonda riarticolazione spaziale del lavoro, che coinvolge simultaneamente lo spazio domestico, quello aziendale e lo spazio digitale.

È stato introdotto il concetto di *hybrid workspace*, definendolo come un intreccio dinamico tra casa, organizzazione e cyberspazio, capace di modificare i confini tradizionali tra vita privata e lavoro, nonché le forme di controllo e coordinamento manageriale (Halford, 2005).

Durante la pandemia, la casa è diventata il principale luogo di svolgimento dell'attività lavorativa per una quota significativa di occupati. Tuttavia, numerosi studi evidenziano come lo spazio domestico non sia un ambiente neutro. La possibilità di lavorare efficacemente da casa dipende da fattori quali la disponibilità di spazi adeguati, la qualità dell'abitazione e la composizione del nucleo familiare (Felstead & Reuschke, 2023).

In questa prospettiva, il lavoro da remoto tende a riflettere e talvolta ad accentuare disuguaglianze sociali e spaziali, rendendo evidente che il luogo domestico può rappresentare tanto una risorsa quanto un vincolo. La casa, quindi, non può essere considerata una semplice estensione privata dell'ufficio, ma uno spazio con logiche proprie, che influisce sulla conciliazione vita-lavoro e sul benessere individuale.

Parallelamente, il ruolo dell'ufficio è stato profondamente ridefinito. Nella letteratura recente, l'ufficio non è più concepito come luogo della presenza quotidiana, bensì come hub

relazionale, destinato soprattutto ad attività collaborative, creative e di socializzazione organizzativa. Gli studi sull'activity-based working (Appel-Meulenbroek et al., 2022) mostrano che gli ambienti di lavoro flessibili e progettati per attività differenziate possono sostenere meglio le esigenze del lavoro ibrido rispetto ai modelli tradizionali a postazione fissa. Tuttavia, tali benefici si manifestano solo quando la progettazione degli spazi è coerente con le pratiche lavorative e supportata da adeguate regole organizzative.

Un filone di ricerca particolarmente rilevante collega la progettazione degli spazi di lavoro al benessere mentale e fisico. Elementi quali l'illuminazione, il rumore, la qualità dell'aria, il layout ed il comfort ambientale incidono in modo significativo sulla salute mentale dei lavoratori. In continuità con questi risultati, alcuni autori sottolineano l'esistenza di un vero e proprio business case per l'ufficio sano, mostrando come la qualità degli spazi influisca non solo sul benessere, ma anche sull'engagement e sulla sostenibilità organizzativa del lavoro ibrido (Kropman et al., 2023).

Accanto a casa e ufficio, la letteratura segnala la crescente diffusione dei cosiddetti "third places for work", come co-working, hub di prossimità e spazi semi-pubblici, luoghi informali capaci di favorire socialità e senso di comunità ovvero come spazi intermedi che rispondono al bisogno di separazione dal contesto domestico e di interazione professionale (Akhavan, 2021).

3.5. Tecnologia e competenze digitali

Negli ultimi anni la trasformazione è evidente: il lavoro ibrido è passato dall'essere una soluzione emergenziale fino a diventare una componente strutturale di molte organizzazioni moderne. Mentre continuano gli studi del suo impatto su produttività, benessere e modelli organizzativi, un elemento appare sempre più centrale: la tecnologia è il motore che trasforma il modello di lavoro.

Quando si discute dell'impatto della tecnologia sul lavoro ibrido, due sono le direttrici fondamentali:

- lo sviluppo esterno e l'adozione sempre più spinta dei nuovi strumenti digitali (vantaggi e criticità);
- l'impatto delle nuove tecnologie sulle conoscenze e competenze dei lavoratori.

3.5.1. L'innovazione degli strumenti digitali

La corsa alla digitalizzazione degli strumenti e delle procedure organizzative, da un lato ha trasformato il core delle aziende (sfruttamento delle nuove opportunità), dall'altro ha fatto emergere le difficoltà di gestione del cambiamento in aziende non adeguatamente strutturate.

L'adozione di sistemi automatizzati, quali l'AI e i workflow intelligenti, oltre ai sistemi di comunicazioni e meeting intelligence, è ormai diventata una parte integrante di ogni modello di lavoro ibrido.

Le aziende stanno utilizzando l'AI in molte funzioni aziendali, con incrementi consistenti nella produttività e benefici riscontrabili sui flussi di lavoro e sulla capacità di coordinamento interno.

Ogni strumento va però adeguatamente configurato e protetto, perché il lavoro ibrido aumenta la “superficie d'attacco dall'esterno” e servono strategie integrate su sicurezza degli endpoint, verifiche zero-trust e protezione avanzata dei dati.

La Cybersecurity è ormai diventata un'area fondamentale per il governo di ogni azienda con la quale:

- garantire l'accesso ai dati solo agli utenti autorizzati;
- assicurare l'integrità dei dati aziendali contro gli attacchi ai server e alle reti (data breach);
- mantenere la disponibilità dei servizi che devono essere sempre accessibili;
- proteggere da minacce esterne (malware, ransomware, phishing, furto di credenziali).

Questo perché il lavoro ibrido ha ampliato il perimetro di rischio: i dipendenti accedono ai sistemi aziendali da casa o in coworking, da reti Wi-Fi non controllate e dispositivi personali senza adeguata protezione.

Proprio per questo molte aziende stanno investendo in:

- sicurezza zero trust (il sistema non si fida mai di nessuna connessione per default, neanche se proviene dalla rete aziendale). Ogni accesso deve essere verificato continuamente;
- autenticazione multifattore (MFA). Oltre alla password, richiede un secondo fattore (app, token, biometria);
- nuove tecnologie di sicurezza nei sistemi hardware e progetti avanzati di crittografia;

- strumenti di gestione remota degli endpoint. Notebook, smartphone e tablet sono controllati e aggiornati da remoto.

3.5.2. Formazione delle conoscenze e competenze digitali

La tecnologia si dimostra una leva fondamentale non solo per migliorare l'efficienza dei processi, ma anche per bilanciare flessibilità e benessere dei lavoratori. Il tema importante è poterla gestire al meglio da parte dei lavoratori (H. Yu et al., 2025).

Le aziende devono affrontare un necessario percorso di digital transformation, che implica non solo l'adozione di strumenti, come sopra ricordato, ma anche un cambiamento organizzativo più profondo:

- Gli studi recenti mostrano come leadership adattiva, formazione continua e piattaforme di comunicazione efficaci siano i fattori chiave per sostenere questa evoluzione.
- Il lavoro ibrido non può funzionare senza una solida cultura digitale, processi coordinati e leadership in grado di guidare team distribuiti.
- I lavoratori devono apprendere l'utilizzo degli strumenti digitali e le aziende devono gestire l'inclusività digitale, intesa come quell'insieme di strategie ed interventi volti a garantire che tutti i lavoratori (senza distinzione di età, competenze, disabilità, condizioni economiche) possano accedere alle risorse digitali, saperle utilizzare al meglio, beneficiare delle opportunità offerte da queste risorse.
- Un coordinamento assente nella gestione delle risorse digitali può addirittura ridurre innovazione e qualità del lavoro.

3.6. Benessere / Stress

3.6.1. Il concetto di conciliazione vita-lavoro (WLB)

Il mondo esterno al lavoro è mutato in modo sostanziale: l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'occupazione femminile e la correlata trasformazione del modello familiare hanno introdotto nuovi bisogni di conciliazione tra lavoro e cura personale (Arboit, 2021).

Si introduce il concetto di “conciliazione vita-lavoro” (Work-Life Balance), nozione che indica la capacità di bilanciare la propria attività lavorativa rispetto a tutti gli elementi della vita privata: è una delle motivazioni principali che spingono il concetto di lavoro

ibrido in quanto offre ai lavoratori la possibilità di organizzare in modo migliore il tempo dedicato al proprio lavoro in azienda.

La crescente domanda di conciliazione tra vita privata e professionale ha contribuito a mettere in discussione i modelli organizzativi fondati esclusivamente sulla presenza continuativa in ufficio.

La richiesta di benessere fisico e mentale non è più una variabile di “secondo piano” e le organizzazioni devono sempre più mettere a disposizione strumenti in grado di soddisfarla.

“Nella relazione lavorativa, è comprovato che la soddisfazione, intesa come appagamento nello svolgimento delle proprie mansioni e nelle dinamiche relazionali, anche in termini di rafforzamento del senso di appartenenza alla compagine aziendale, ha ricadute estremamente positive in termini di incremento della produttività; al contrario, una persistente insoddisfazione del lavoratore, in cui prevalgono demotivazione e percezioni negative, può portare a situazioni limite, caratterizzate da un esaurimento fisico ed emotivo, con conseguente calo della produttività”¹

3.6.2. Fattori di contesto ed individuali

Se l'utilizzo della modalità di lavoro ibrido è capace di generare vantaggi competitivi per le organizzazioni, maggiore produttività e benessere per i lavoratori, gli effetti su questi ultimi tendono in realtà a variare in funzione di alcuni fattori di contesto – individuali e organizzativi – tra i quali sono particolarmente importanti quelli di seguito rappresentati.

- **La natura delle interdipendenze tra compiti e attività** Lavorare a distanza riduce la soddisfazione lavorativa e aumenta la percezione di stress quando i soggetti lavorano in team che hanno compiti o processi decisionali in comune da svolgere e di carattere innovativo, dove i requisiti tecnici non sono ancora definiti (Boell et al., 2016).

Non è infatti sufficiente fare ricorso all'esperienza pregressa e a soluzioni già elaborate in passato per ricercare nuove soluzioni, ma è necessario combinare problemi e soluzioni in modo originale durante la fase di esecuzione del processo, dove lo scambio continuo di informazioni di natura informale e conoscenze tacite tra i lavoratori appartenenti a diverse funzioni aziendali, i clienti e fornitori diventano elementi fondamentali.

E ciò è favorito da uno scambio di opinioni e sensazioni che nascono in presenza tra gli attori coinvolti. Le comunicazioni mediate prevalentemente da dispositivi digitali, essendo generalmente più indirette e meno ricche di segnali contestuali, possono osta-

¹C. Murena, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3/2020.

colare l'efficacia di questi processi e configurano rischi per il benessere delle persone coinvolte (Antonelli et al., 2023).

In sostanza, il lavorare a distanza sembra una soluzione adeguata dal punto di vista del benessere dei soggetti coinvolti quando questi svolgono compiti separabili, su soluzioni pre-ordinate e il loro coordinamento richiede comunicazioni meno frequenti e/o già standardizzate.

- **L'intensità/frequenza del lavoro svolto al di fuori dei confini aziendali** Va letta / misurata in termini di giorni/ore alla settimana. Studi su questo tema (Angelici, 2020) suggeriscono che il lavoro da remoto aumenti contemporaneamente la produttività, una buona percezione di conciliazione vita-lavoro e di benessere quando la possibilità di lavorare a distanza è limitata ad un giorno, massimo due, alla settimana. Alcune evidenze indicano che lavorare a distanza per più di due giorni alla settimana può ridurre la qualità delle relazioni all'interno del team e aumentare la percezione di isolamento, con possibili effetti negativi sul benessere e sullo stress (Charalampous et al., 2019).
- **Il grado di flessibilità spaziale** Il grado di flessibilità spaziale nel lavoro ibrido indica quanto il lavoratore può scegliere da dove lavorare (ufficio, casa, altri luoghi) e con quanta autonomia può alternare questi spazi. Questa flessibilità può incidere sul benessere perché influisce su aspetti come equilibrio vita-lavoro, stress, autonomia percepita, soddisfazione lavorativa e qualità della vita quotidiana.
- **Le competenze possedute dai lavoratori** Quando i lavoratori possiedono competenze adeguate gestiscono meglio strumenti, compiti, tempi e richieste, e percepiscono meno sovraccarico per il livello di risultato richiesto.

Le competenze aumentano la sensazione di “saper far fronte” alle richieste del lavoro ibrido, e quindi rafforzano autonomia percepita, coinvolgimento e soddisfazione.

Se tali competenze sono invece insufficienti, aumentano la fatica cognitiva, la confusione sui ruoli, il ricorso ad attività lavorative ulteriori e il malessere psicologico.

3.6.3. Technostress e stress lavoro-correlato

A contrastare il livello di benessere di un lavoratore entra in campo l'utilizzo sempre più forte della tecnologia e degli strumenti digitali. Il technostress è stato inizialmente definito come *“una malattia moderna dell'adattamento, causata dall'incapacità di gestire in modo sano le nuove tecnologie informatiche”* (Brod, 1984).

In una lettura più recente, è stato anche rappresentato come *“una forma di stress collegata all'utilizzo della tecnologia. È provocato da un uso eccessivo, disfunzionale e incontrollato delle tecnologie informatiche e digitali (ICT), che ha conseguenze rilevanti sia sulla vita sociale che su quella lavorativa dell'individuo”* (Chirico et al., 2024).

Il technostress può essere articolato nelle seguenti dimensioni (Nastjuk et al., 2024)

- ***Techno-overload (tecno-sovraccarico)*** Indica la condizione in cui le tecnologie spingono il lavoratore a lavorare più velocemente, più a lungo e con ritmi più intensi, aumentando il carico di attività e comprimendo i tempi di esecuzione. Può tradursi in affaticamento mentale, ansia e riduzione del benessere.
- ***Techno-invasion (tecno-invasione)*** Si riferisce alla capacità delle tecnologie di invadere la sfera privata, rendendo il lavoratore costantemente raggiungibile e spingendolo a sentirsi sempre connesso. Non ci sono più confini tra lavoro e vita personale, con effetti negativi sulla possibilità di disconnessione, sul work-life balance e sul recupero psicologico.
- ***Techno-complexity (tecno-complessità)*** Esprime la fatica cognitiva e il senso di inefficacia generati dalla complessità degli strumenti digitali, con possibili ricadute su frustrazione, stress e performance.
- ***Techno-insecurity (tecno-insicurezza)*** Questa variabile rappresenta la percezione di vulnerabilità occupazionale legata al progresso tecnologico, che alimenta tensione, insicurezza e stress.
- ***Techno-uncertainty (tecno-incertezza)*** Riguarda l'instabilità percepita di fronte al cambiamento digitale continuo, che può generare ansia, senso di disorientamento e difficoltà nel mantenere il controllo del proprio lavoro.

3.7. Il nuovo ruolo del controllo datoriale

La questione del controllo e dell'autonomia negli ambienti di lavoro ibridi presenta un'altra sfida complessa che merita ulteriore esplorazione. I meccanismi di controllo tradizionali, come la supervisione diretta, possono essere meno fattibili in contesti di lavoro ibridi in cui i dipendenti spesso lavorano da remoto e con orari più flessibili (Lauring & Jonasson, 2024).

È necessario un cambiamento culturale riguardante ogni ramo aziendale ed ogni livello gerarchico tramite una trasformazione del modello di organizzazione e di valutazione del

lavoro. Il risultato è, quindi, diretto non più alle ore lavorate in azienda ma agli obiettivi professionali raggiunti.

È compito del “leader agile” trasmettere al proprio dipendente/collaboratore un senso di fiducia e di autonomia abbandonando la logica del controllo e creando al contempo uno spirito di comunità improntato sulla fidelizzazione e sul senso di appartenenza (Solari & Rotondi, 2021).

Il “manager agile” potrebbe allo scopo adottare tre diversi metodi di lavoro (Caragnano, 2025):

- definizione di regole condivise tra egli stesso ed il team che coordina, al fine di concordare le modalità di comunicazione e di funzionamento della squadra di lavoro. In tale scenario si collocano la capacità di empowerment del manager legata a una maggiore autonomia e fiducia verso i propri dipendenti e al passaggio da una valutazione basata sul controllo spazio-temporale a una che contempla gli obiettivi raggiunti;
- appare necessario che i manager concedano agli smart workers maggiore flessibilità bilanciando al meglio i tempi di vita e lavoro;
- infine è necessario favorire l'integrazione e la collaborazione fra i propri dipendenti.

Tra le principali criticità spicca quella legata alla necessità di sviluppare una leadership che si adatti al contesto virtuale. Gestire team distribuiti su più sedi (e.g., fusi orari diversi e culture), mantenere la motivazione e la coesione del gruppo, e coordinare le attività a distanza sono compiti impegnativi che non possono essere affrontati con gli stessi strumenti della leadership convenzionale.

Questa leadership è caratterizzata da un atteggiamento etico e agile, che include reattività rapida ai cambiamenti, un approccio orientato all'apprendimento e la creazione di una cultura basata sulla fiducia.

Non è possibile trasferire nel lavoro da remoto le medesime modalità di controllo utilizzate in presenza, sostituendo la supervisione fisica con un forte monitoraggio digitale. Secondo uno studio del 2012, un elemento cruciale per il successo dei team virtuali è il “clima di fiducia” che si crea tra i membri (Brahm & Kunze, 2012). Senza fiducia, la coesione del team ne risente, e questo porta a un impatto negativo sulle prestazioni e sulla soddisfazione lavorativa complessiva.

3.8. Il lavoro ibrido è vantaggioso?

Se dovessimo cercare di individuare quali possano essere gli effetti positivi o negativi dell’applicazione del lavoro ibrido, la figura 3.3 potrebbe rappresentare una sintetica evidenza.

Dalla letteratura più recente, l’utilizzo di una delle modalità di lavoro ibrido di per sé non può garantire una soluzione universalmente positiva né, dal lato opposto, risultare una scelta solo negativa. Ma come vedremo di seguito, si possono individuare alcuni contesti nei quali il lavoro ibrido presenta specifici vantaggi oppure svantaggi.

Dimensione	Vantaggi	Svantaggi / rischi
Lavoratore	Migliore conciliazione vita-lavoro; riduzione tempi e costi di spostamento; maggiore autonomia; possibilità di organizzare meglio tempi e luoghi di lavoro.	Rischio di isolamento, minore socializzazione, difficoltà di disconnessione, aumento degli straordinari e confusione tra tempo di lavoro e tempo privato.
Organizzazione	Maggiore attrattività per i talenti, possibile aumento di motivazione e soddisfazione, riduzione dei costi degli spazi, accelerazione della digitalizzazione.	Difficoltà di coordinamento, cultura manageriale da ripensare, rischio di disuguaglianze tra mansioni “telelaborabili” e non, necessità di nuove competenze manageriali e regolative.
Sistema sociale / territorio	Riduzione del pendolarismo e potenziale beneficio ambientale; maggiore sostenibilità della mobilità; possibilità di riequilibrare i tempi urbani.	Rischio di accentuare divari territoriali (tra aree metropolitane e restanti città), professionali e digitali.

Figura 3.3: Vantaggi/svantaggi dell’applicazione del lavoro ibrido. Fonte: Elaborazione dell’autore

Impatto sulla produttività

Uno degli obiettivi è l’aumento della qualità del lavoro e riduzione tempi morti. Molte persone lavorano meglio quando possono scegliere il contesto più adatto al tipo di attività: in ufficio per attività collaborative e creative, da remoto per lavoro concentrato e senza interruzioni.

In uno studio sperimentale pubblicato su Nature nel 2024, condotto su oltre 1.600 dipendenti di Trip.com, è stato rilevato che il lavoro ibrido due giorni a settimana da casa non

ha danneggiato performance né promozioni, ha aumentato la soddisfazione e ha ridotto il turnover di circa un terzo (Bloom et al., 2024).

In questo studio, una delle chiavi per valutare l'aumento ovvero anche il solo mantenimento della produttività in una organizzazione che utilizza un modello di lavoro ibrido è la “maturità del business”. Quando il business e i processi sono maturi, la presenza fisica continuativa tende a essere meno determinante per il coordinamento operativo. Il lavoro ibrido può quindi ridurre alcuni costi (spostamenti, interruzioni, turnover) senza compromettere l'output.

Ma anche la “maturità organizzativa” è un fattore importante, perché aumenta la probabilità che i benefici del lavoro ibrido superino i suoi costi di coordinamento.

In un'impresa poco strutturata, la distanza può amplificare ambiguità e carenze informative. In un'impresa matura, invece, la distanza fisica viene compensata da processi, tecnologie, obiettivi e responsabilità già consolidati.

Nelle organizzazioni mature, i principali fattori che favoriscono l'efficacia del lavoro ibrido sono i seguenti:

- il coordinamento è già disciplinato da processi;
- la conoscenza è maggiormente codificata;
- gli strumenti digitali sono consolidati;
- il lavoratore conosce già il proprio ruolo;
- gli indicatori permettono di controllare il risultato;
- la presenza può essere pianificata intorno alle attività realmente collaborative.

Perché il lavoro ibrido funzioni, non basta che il prodotto sia consolidato, serve che sia ben organizzato. Gallup rileva che i team dotati di un piano ben esplicitato per la collaborazione ibrida mostrano migliori risultati in termini di collaborazione ed engagement. Un accordo di team dovrebbe indicare obiettivi, modalità di comunicazione, tempi di risposta, riunioni, giornate comuni e attività da effettuare in presenza (Gallup, 2025).

Quando non è improvvisato, il lavoro ibrido può migliorare retention, soddisfazione e attrattività, senza necessariamente ridurre la produttività. Ma come sostiene Lynda Gratton, docente alla London Business School, il lavoro ibrido non può essere trattato come una semplice scelta logistica tra casa e ufficio, ma richiede una vera riprogettazione di processi, ruoli, spazi e modalità collaborative (Gratton, 2022). Nel suo lavoro l'autrice propone un approccio manageriale in quattro passaggi (figura 3.4): comprendere le esi-

genze delle persone e ciò che guida la performance, reimmaginare nuovi modi di lavorare, testarli e poi consolidarli nell'organizzazione.

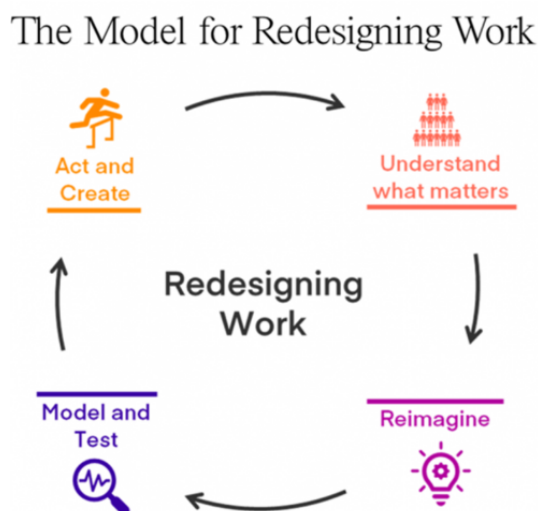


Figura 3.4: Riprogettare il lavoro. Fonte: "Redesigning Work: How to Transform Your Organisation and Make Hybrid Work for Everyone" di Lynda Gratton, del 2022

Alcune analisi segnalano che il lavoro ibrido può portare però a disomogeneità nella performance, soprattutto quando mancano strumenti e processi adeguati per coordinarsi a distanza.

Su questa linea un primo spunto di riflessione lo possiamo trovare in uno studio pubblicato su *Nature Human Behaviour*, condotto sui dipendenti Microsoft (Yang et al., 2022). Gli autori mostrano che il passaggio al lavoro da remoto ha reso le reti collaborative più statiche, con meno collegamenti tra gruppi diversi e una riduzione delle interazioni trasversali. Questo può avere effetti negativi soprattutto nelle organizzazioni complesse, dove la produttività dipende dalla circolazione rapida delle informazioni tra unità diverse (che non possono essere sostituite completamente dagli strumenti digitali con dipendenti in remoto).

Un secondo punto di riflessione individua la possibilità che il lavoro ibrido possa risultare meno efficace nei contesti in cui la produttività è molto legata alla creatività collettiva e alla generazione di nuove soluzioni. Brucks e Levav mostrano che la comunicazione virtuale può ridurre la produzione di idee creative, poiché la videoconferenza tende a restringere il focus cognitivo dei partecipanti. Ne deriva che, per attività di innovazione o riprogettazione organizzativa, la presenza fisica può continuare a svolgere una funzione rilevante (Brucks & Levav, 2022).

Secondo alcuni autori, però, non si può più parlare di scelta binaria “ufficio o remoto”, perché ormai non si tornerà facilmente alla sola presenza. Il problema, semmai, è quale architettura ibrida adottare per ottenere un vantaggio sicuro: settimanale, mensile, trimestrale (Choudhury, 2025). Nella ricerca sperimentale di Choudhury emerge che circa due giorni in ufficio a settimana possono migliorare la conciliazione vita-lavoro, soddisfazione e ridurre l’isolamento, senza peggiorare le valutazioni di performance.

Migliore equilibrio vita-lavoro contro isolamento sociale

Lavorare da remoto alcuni giorni al mese consente meno stress da spostamenti, maggiore gestione delle esigenze familiari, più tempo libero (tempo “recuperato” dal pendolarismo), le persone sono più soddisfatte e meno esposte al rischio burnout. È però necessario un equilibrio tra impegni lavorativi e personali, per non attivare delle tensioni tra i diversi ruoli nella sovrapposizione del tempo di lavoro e del tempo personale con l’obiettivo di ridurre il “*work interference with family*” (Beckel et al., 2023).

L’alternanza tra casa e ufficio può portare a sentirsi meno connessi al team, generando una forma di isolamento relazionale rispetto al lavoro completamente in presenza.

Il lavoro ibrido, pur offrendo vantaggi in termini di flessibilità e conciliazione vita-lavoro, può comportare un rischio di isolamento sociale e professionale quando lavorare da remoto non è accompagnato da adeguate pratiche di comunicazione, coordinamento e mantenimento delle relazioni organizzative.

Non è un problema di “distanza fisica”, l’isolamento deriva dalla riduzione della qualità e della frequenza delle interazioni con colleghi, responsabili e comunità organizzativa.

Questa impostazione è coerente con alcuni studi sul lavoro da remoto, che segnalano come la mancanza di interazioni spontanee e di contesto sociale strutturato possa contribuire a distacco, solitudine, minore appartenenza e possibili effetti negativi su benessere e performance (Figueiredo et al., 2025).

Il rischio di isolamento appare particolarmente rilevante per i neoassunti e per i lavoratori meno integrati o meno autonomi nella gestione delle attività assegnate. In questo contesto, come più volte commentato, è la dote di leadership del responsabile a poter colmare questo gap.

Essenziale è gestire un rapporto di fiducia tra il responsabile e il collaboratore oltre che progettare con molta attenzione e consapevolezza il confronto e la collaborazione in presenza. Le giornate in ufficio diventano fondamentali in questo senso: dovrebbero essere utilizzate per attività che generano valore relazionale con riunioni di team, confronto su problemi complessi, mentoring, feedback, socializzazione organizzativa e costruzione della

fiducia. Se il lavoratore prende piena coscienza del suo apporto nel confronto in presenza con il gruppo, la sua maggior qualità nel lavoro da remoto consentirà di diminuire o azzerare la sensazione di isolamento.

Riduzione dei costi per aziende e dipendenti

Il lavoro ibrido non riduce drasticamente i costi ma modifica la distribuzione dei costi tra impresa e lavoratore: alcuni vengono eliminati, come parte dei costi di pendolarismo; altri possono essere ridotti, come quelli immobiliari; altri ancora vengono trasferiti dall'ufficio all'abitazione. La valutazione economica deve pertanto considerare il beneficio netto complessivo e la sua distribuzione tra le parti.

Dal punto di vista delle imprese e delle amministrazioni, il lavoro ibrido può generare risparmi attraverso una minore necessità di postazioni fisiche, spazi ufficio, utenze, pulizie, manutenzioni e servizi accessori. La diffusione del lavoro ibrido ha ridotto la presenza media negli uffici rispetto al periodo pre-pandemico e ha inciso sulla domanda di spazi direzionali, aprendo la possibilità per le organizzazioni di ripensare il proprio patrimonio immobiliare. Tale risparmio, però, diventa tale solo con un'effettiva riprogettazione degli spazi.

Per i lavoratori, il beneficio più immediato riguarda la diminuzione degli spostamenti casa-lavoro: minori spese per carburante, trasporto pubblico, parcheggi, pasti fuori casa e tempo impiegato nel pendolarismo. Non sempre è un "puro risparmio", perché a volte il risparmio di tempo del pendolarismo si traduce in parte in un reinvestimento in attività lavorative (l'effetto dell'essere sempre collegati che apre il tema del diritto alla disconnessione), ma il differenziale rimane ancora a favore dei dipendenti.

In uno studio del 2023, alcuni autori - utilizzando i dati della Global Survey of Working Arrangements riguardanti 27 Paesi al mondo - hanno stimato che, in ogni giornata lavorata da casa, il risparmio medio degli spostamenti sia pari a 72 minuti (Aksoy et al., 2023), con un chiaro impatto positivo anche sulla sostenibilità ambientale.

Il dato più interessante è che il tempo liberato non viene interamente utilizzato per attività personali: in media, i lavoratori destinano il 40% del tempo risparmiato ad attività lavorative, il 34% al tempo libero e l'11% ad attività di cura. Ciò significa che la riduzione del pendolarismo genera un "beneficio condiviso": il lavoratore recupera tempo personale (per sé stesso e la famiglia), ma anche l'organizzazione riceve indirettamente una parte del valore creato.

Migliore attrazione e retention dei talenti

Il lavoro ibrido è ormai uno dei benefit più richiesti. Le aziende che attraggono più facilmente profili qualificati riducono il turnover e migliorano la loro immagine come “employer of choice”.

Si sviluppa una strategia di maggior inclusività e accesso a competenze più ampie. Il lavoro ibrido permette di includere persone lontane dalle sedi, professionisti con difficoltà di mobilità, talenti che preferiscono orari flessibili. L’accesso ad un bacino più ampio di talenti segue la prospettiva del “WFA - *work from anywhere*” già utilizzata da Choudhury (Choudhury et al., 2021).

Una prima riflessione può partire dal concetto di “proposta di valore” per il dipendente. Dopo la pandemia, molti lavoratori hanno rivalutato il rapporto tra lavoro e vita privata, attribuendo molta importanza alla flessibilità. McKinsey, nelle analisi del 2021 sulla “Great Attrition or Great Attraction”, evidenzia che le organizzazioni capaci di comprendere i nuovi bisogni dei lavoratori — tra cui autonomia, flessibilità e qualità dell’esperienza lavorativa — hanno maggiori possibilità di attrarre e trattenere persone qualificate (De Smet et al., 2021).

Si può sostenere che il lavoro ibrido non è solo una modalità organizzativa, ma diventa parte della strategia di “employer branding”: un’amministrazione o un’azienda che offre flessibilità comunica fiducia, modernità organizzativa e attenzione al benessere delle persone.

Maggiore collaborazione “di qualità”

Quando la presenza viene pianificata per attività che ne beneficiano davvero (es. riunioni strategiche, brainstorming, team building), il tempo in ufficio diventa più efficace e mirato. Il lavoro ibrido rappresenta un equilibrio ottimale tra collaborazione in presenza e autonomia da remoto.

Una prima argomentazione riguarda il fatto che la collaborazione di qualità non dipende solo dallo scambio di informazioni, ma anche dalla fiducia, dalla conoscenza reciproca e dalla capacità di interpretare segnali deboli, priorità e aspettative. Nei team ibridi, una delle possibili controindicazioni (che diventa quindi uno svantaggio) è quando ogni persona sceglie autonomamente quando andare in ufficio: può accadere che la presenza fisica non coincida con quella degli altri membri del gruppo, riducendo il valore collaborativo della giornata in sede.

Per questo, il responsabile deve organizzare la presenza per team, non solo per singolo lavoratore. La letteratura sui team ibridi sottolinea infatti che il lavoro ibrido deve essere analizzato a livello di gruppo, perché le scelte individuali di presenza o distanza incido-

no sulle dinamiche di coordinamento, comunicazione e collaborazione. Il lavoro ibrido pone sfide specifiche proprio sul piano del teamwork e richiede maggiore attenzione alle configurazioni geografiche e relazionali dei membri del team (Handke et al., 2024).

Una seconda riflessione riguarda il fatto che il lavoro ibrido può ridurre la collaborazione quando si opera da remoto, ostacolando la spontaneità di confronto che avviene facilmente in presenza. Si crea una differenziazione di comportamenti in base alla diversa struttura del lavoro da remoto delle persone, anche nello stesso ufficio o gruppo.

Rischio di frammentazione del gruppo di lavoro

Alcuni studi sottolineano che il lavoro ibrido può creare team di serie A e team di serie B (chi è spesso in ufficio vs chi è da remoto). È un tema da sottolineare, per due distinte e diverse motivazioni: possibili squilibri in termini di equilibrio vita-lavoro dei dipendenti, da una parte, ovvero visibilità e opportunità di carriera dall'altra.

- Ci sono aziende che hanno al proprio interno due macro-settori molto diversi tra loro: l'attività interna non remotizzabile (la produzione di beni e il suo trasporto, la vendita al dettaglio, gli uffici al pubblico, ecc.) contro l'attività esterna remotizzabile (riferita a tutti quei servizi generali come attività segretariali, risorse umane, contabilità generale, ecc.).

In queste situazioni lo “scontro” tra i due macro-settori non è indolore, può provocare malcontento diffuso tra quei lavoratori sempre in presenza (con ovvie ripercussioni sulla qualità, nel tempo, del loro apporto lavorativo) e in molti casi porta l'azienda a prevedere dei turnover di personale almeno nelle attività facilmente gestibili senza competenze troppo specialistiche.

- Al contrario, la tendenza spesso inconsapevole a valutare in modo positivo chi è fisicamente più vicino, più visibile o più frequentemente presente in ufficio. Nel lavoro ibrido questo rischio diventa più evidente perché alcuni lavoratori sono più esposti a interazioni informali, contatti diretti con i responsabili, occasioni spontanee di collaborazione e maggiore visibilità organizzativa, mentre altri restano più “periferici” perché operano prevalentemente da remoto (Helmrich, 2025).

Indebolimento della cultura aziendale

La cultura organizzativa tende a soffrire quando i team non condividono regolarmente spazi comuni, con conseguente calo del senso di appartenenza.

La cultura aziendale non è solo un insieme di valori dichiarati, ma un sistema di assunzioni condivise, pratiche, linguaggi, rituali e comportamenti appresi nel tempo da tutti i gruppi.

In questa prospettiva, la cultura si trasmette anche attraverso l'osservazione quotidiana, la relazione con i colleghi, il comportamento dei leader e le interazioni informali.

Nel lavoro ibrido, questo meccanismo può indebolirsi perché una parte significativa dell'apprendimento organizzativo avviene fuori dai canali formali: pause, incontri casuali, affiancamento, osservazione dei colleghi più esperti, conversazioni non programmate. Gli studi recenti sul lavoro ibrido mostrano infatti che, pur offrendo flessibilità ed efficienza, esso può creare difficoltà su comunicazione, coordinamento, connessione (Hanzis & Hallo, 2024).

Negli anni più recenti alcune grandi organizzazioni hanno introdotto politiche di rientro più frequente in sede, motivandole con esigenze di collaborazione, coordinamento e cultura organizzativa.

Muovendo una critica a tali scelte, l'indebolimento della cultura aziendale non è una conseguenza inevitabile del lavoro ibrido, ma un rischio organizzativo che emerge quando la distanza fisica diventa anche distanza relazionale, simbolica e identitaria.

Per evitarlo, l'organizzazione deve trasformare la presenza in ufficio in un momento ad alto valore culturale: collaborazione, mentoring, apprendimento, socializzazione e rafforzamento del senso di appartenenza (Gallup, 2025). Per far capire l'importanza della presenza in ufficio nel lavoro ibrido, l'articolo introduce il "paradosso del remoto": maggiore autonomia non sempre coincide con maggior benessere, per cui serve un bilanciamento in quanto il solo lavoro da remoto può diventare fonte di stress (se non accompagnato da confini chiari e supporto manageriale altrettanto chiaro ed efficace).

In un recente lavoro intitolato "Hybrid work is not the problem - Poor leadership is", gli autori sostengono che molti dirigenti gestiscono il lavoro ibrido come un problema di policy (quanti giorni in ufficio, che controlli attuare, orario di presenza, ecc) mentre il vero nodo è la cultura manageriale e la capacità di guidare team orientati ai risultati (Elliott et al., 2025).

Riduzione dell'impatto ambientale

Meno spostamenti quotidiani e meno trasferte lavorative, con minori emissioni e minore congestione urbana. Possibilità di ottimizzare anche le aree "esterne"² alle principali città e sedi lavorative.

L'International Energy Agency (Crow & Millot, 2020) osserva che se tutti i lavoratori potenzialmente compatibili con il lavoro da casa lo facessero un giorno a settimana, si

²Vedi nel capitolo 2 il paragrafo "La politica italiana - progetti per il ripopolamento delle aree interne"

avrebbe una riduzione annua stimata di circa 24 milioni di tonnellate di CO₂ a livello globale.

Il minor utilizzo dei mezzi privati, inoltre, decongestionando mediamente il traffico verso le grandi città, favorisce un maggior utilizzo dei mezzi pubblici da coloro che devono comunque spostarsi, contribuendo ancora di più ad un minor utilizzo dei mezzi privati³.

È importante però non rappresentare che il lavoro ibrido sia una soluzione automaticamente “green”. Alcuni studi evidenziano che il beneficio ambientale può essere ridotto o annullato da alcuni “effetti rimbalzo”: maggiore consumo energetico domestico per riscaldamento, raffrescamento, illuminazione e dispositivi digitali; uffici che restano comunque aperti e climatizzati anche con meno persone; spostamenti extra-lavorativi nei giorni da remoto per interessi personali; trasferimenti verso luoghi per lavorare da remoto (anche in coworking) più lontani dal luogo di lavoro stesso (Hook et al., 2020).

Maggiore complessità logistica

Nelle aziende che applicano il lavoro ibrido per recuperare costi di utilizzo immobili e costi utenze collegati, viene richiesta una gestione complessa: sistemi di prenotazione postazioni, calendarizzazione condivisa, investimenti IT più alti.

Il lavoro ibrido può ridurre il fabbisogno di “spazio per l’ufficio”, ma solo se l’azienda supera il modello tradizionale “una persona = una scrivania”. La diffusione del lavoro ibrido ha portato molte organizzazioni a ridurre i metri quadrati per persona, aumentare la condivisione degli spazi e rivedere il mix tra postazioni individuali, sale riunioni, aree collaborative e spazi per concentrazione (CBRE, 2023).

Qui nasce la complessità logistica: meno postazioni fisse significano necessità di sistemi di desk sharing, prenotazione delle scrivanie, gestione delle sale, monitoraggio dell’occupazione e coordinamento dei giorni di presenza.

Questa strategia di contenimento dei costi nell’utilizzo di un modello di lavoro ibrido, però, contrasta in maniera netta con l’idea della presenza in ufficio vista nei punti precedenti (collaborazione di qualità e riduzione dell’isolamento), perché nella progettazione degli spazi sembra esclusa la possibilità di essere “tutti presenti in ufficio”. È quindi attuabile solo in quelle aziende con attività ben definite e standardizzate, dove probabilmente è di scarsa rilevanza lo scambio di opinioni / discussioni in presenza. Per queste aziende, quindi, è più probabile che il lavoro sia organizzato con più giornate dedicate al lavoro da remoto.

³I pendolari spesso evitano i mezzi pubblici congestionati perché non garantiscono tempi/servizi adeguati

Problemi di sicurezza informatica

L'alternanza fra spazi domestici e aziendali aumenta le superfici d'attacco e richiede politiche di sicurezza più complesse da gestire.

In questo contesto, però, non dipende dalla quantità di giornate in presenza o da remoto, ma dalla possibilità che anche in parte si possa lavorare fuori dalla rete aziendale. E i rischi sono quelli già evidenziati nel capitolo delle “variabili tecnologiche”.

Il lavoro ibrido può essere sostenibile e sicuro solo se accompagnato da una governance cyber adeguata. Ciò implica politiche di accesso remoto, autenticazione multifattore, protezione degli endpoint, formazione continua del personale, gestione degli incidenti e coordinamento tra responsabili IT, dirigenti e lavoratori.

In assenza di tali misure, la maggiore flessibilità organizzativa rischia di tradursi in un aumento dell'esposizione a minacce informatiche.

3.9. Alcuni elementi di segno contrario

Nel dibattito intorno ai possibili scenari futuri al motto di *“The future of work is hybrid”* (Antonelli et al., 2023), gli studiosi confermano che la traiettoria è segnata e ben delineata e sarà difficile tornare al lavoro “classico”.

È una richiesta forte dei nuovi lavoratori, la generazione Z, sia per intensità che consapevolezza. La ricerca di un lavoro ‘smart’ come risposta al bisogno di condizioni di vita più equilibrate (conciliazione vita-lavoro).

La capacità delle organizzazioni di rispondere a questa esigenza di operare in un contesto di lavoro ibrido è ormai un elemento discriminante di attrattività nei giovani. E sembra proprio un processo ormai irreversibile.

È abbastanza chiaro che non può esserci “la soluzione”, un'unica ricetta applicabile a ciascun contesto organizzativo perché le soluzioni applicabili dipendono dalla natura delle attività svolte, dal loro ciclo di vita, dalle scelte organizzative, dalle preferenze dei lavoratori.

In controtendenza, però, ci sono anche degli studi che mostrano - post pandemia - un differente comportamento nei paesi europei (Graffi & Parravicini, 2022).

- Belgio, Paesi Bassi, Irlanda, Germania e Svizzera hanno incrementato l'utilizzo del lavoro ibrido;
- Danimarca, Grecia, Francia, Portogallo e Finlandia, non hanno mostrato incrementi;

- Spagna e Italia hanno mostrato una sensibile riduzione.

Perché questo andamento “negativo” come fosse un ritorno al passato? Nel caso dell’Italia possiamo immaginare che il post pandemia abbia inciso nella corsa al ritorno in azienda, ovvero dettato - per esempio - dalla conformazione di molte aziende del settore manifatturiero (con la necessità di lavoro all’interno di piccole fabbriche / laboratori).

Ma possono esserci altre motivazioni? Perché molte aziende stanno ipotizzando di tornare al lavoro in presenza? (Cisco, 2025).

- Il lavoro in presenza viene individuato, per prima cosa, come elemento fondamentale di quello che chiamiamo “senso di appartenenza”.
- E in questo elemento poi si agganciano lo scambio di idee, la creatività, un miglior coordinamento all’interno dei gruppi di lavoro e tra di essi.
- Il ricorso prolungato ad un alto tasso di lavoro da remoto limita la rete di collaborazione e conoscenza all’interno dei gruppi di lavoro e fra di essi e riduce la capacità di innovare.
- Anche la mancanza di fiducia nella produttività da remoto è un elemento tenuto in evidenza.
- Il lavoro in presenza semplifica il monitoraggio, velocizza la correzione di problemi/errori, rende più facile allineare i gruppi di lavoro ai continui mutamenti delle condizioni esterne.
- Non è da sottovalutare nemmeno l’apporto dei giovani lavoratori (generazione Z): da una parte chiedono la massima flessibilità per garantirsi una buona conciliazione vita-lavoro, ma dall’altra sono più attratti dal lavoro in presenza, in special modo nei primi anni di inserimento nel mondo del lavoro, per poter meglio apprendere sul campo (coaching).
- È maggiore l’efficacia nella formazione dei profili Junior (i nuovi lavoratori in ingresso). Stanno diventando sempre più difficili i passaggi di know-how tra le diverse generazioni, l’affiancamento, le tecniche per la gestione dei casi complessi.
- Determina un più ampio potere negoziale dei datori di lavoro.

Il processo di *business transformation* (Caragnano, 2025), deve intendersi come il cambiamento profondo e strutturale nel modo in cui un’azienda pensa e organizza il proprio business con l’obiettivo di aumentare il proprio valore di mercato in un contesto in continuo cambiamento.

Tale processo, insieme alle nuove politiche di sostenibilità e digitalizzazione, offre grandi opportunità, ma determina anche incognite che incidono su tutti i livelli dell'organizzazione e richiedono nuovi modelli di gestione (ripensamento completo di processi, modelli di business, tecnologie e competenze).

Tale livello di complessità organizzativa impone sempre nuove e diverse sfide, in un contesto sociale e tecnologico in continua evoluzione, che apre nuovi scenari e prospettive nell'ambito della riflessione sulle trasformazioni del mondo del lavoro.

Si pensi al mondo del digitale. Se fino agli inizi del 2020 era considerato una delle importanti opportunità da cogliere, è diventato oggi un fattore critico di successo. Il paradigma tecnologico, in testa alla priority list di una qualsiasi azienda che punta a essere competitiva sul mercato, sta trasformando il modo di lavorare. Il futuro di ogni organizzazione deve fare i conti con il correlato paradigma del lavoro ibrido.

Il percorso intrapreso con la transizione digitale è inarrestabile e le organizzazioni devono governare al meglio tutti i processi, senza mai dimenticare il ruolo centrale della persona (sia come lavoratore che come manager dei processi produttivi e decisionali).

Non è possibile rispondere in modo oggettivo e assoluto, perché la dipendenza dal periodo storico, dal business gestito dall'azienda, dalla composizione in termini di conoscenze/competenze e di età dei dipendenti, può fornire un quadro d'insieme molto variegato.

Probabilmente la sintesi migliore, che ripete precedenti osservazioni, è che non esiste una dicotomia “presenza vs remoto” bensì l'individuazione di quali attività richiedono una progettazione della co-presenza e un nuovo design organizzativo da collegare a obiettivi concreti di business.

Parte II

Il lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione (P.A.)

Quando si cerca di rappresentare quali siano i modelli e le variabili del lavoro ibrido, un discorso a parte occorre destinarlo alla Pubblica Amministrazione, che d'ora in avanti chiameremo sinteticamente P.A., soggetto con una struttura molto complessa e sottoposto a indirizzi / governance da parte degli organi statali centrali.

Le ragioni sono molteplici in quanto:

- Il settore delle pubbliche amministrazioni costituisce il più ampio sistema organizzativo e occupazionale del Paese⁴.
- Il lavoro ibrido (agile o smart working/SW, come coniato all'interno della P.A.) è una scelta politica che incide sul modello di amministrazione della cosa pubblica, sul rapporto tra Stato e cittadini, sulla qualità dei servizi ai cittadini, sul grado di fiducia verso l'apparato amministrativo.
- Ogni scelta organizzativa nella P.A., compreso il lavoro ibrido, deve assicurare la coerenza con il dettato della Costituzione: "I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione"⁵.

Nella storia dell'applicazione del lavoro ibrido nella P.A. (Antonelli et al., 2023), in sintesi possiamo rappresentare che:

- Alcuni enti hanno da tempo (ante pandemia) investito molto nell'adozione sperimentale del lavoro ibrido e costituiscono esempi virtuosi dalla cui esperienza attingere;
- Altri enti si sono avvicinati al tema con minor enfasi, limitandosi a promuoverlo attraverso iniziative spot (si pensi ad esempio alla "giornata del lavoro agile" volta a coinvolgere altri soggetti del territorio per portare all'attenzione i benefici di questo modo di lavorare);
- Altri ancora hanno approcciato il lavoro ibrido solo in seguito alla pandemia e hanno conseguentemente scontato la mancanza della necessaria progettualità ex-ante.

⁴l'ultima rilevazione del 2024 del Conto Annuale del personale delle Pubbliche Amministrazioni indica un volume di quasi 3,4 milioni di dipendenti

⁵Art. 97 della Costituzione Italiana

Anche se non tutte le iniziative hanno avuto lo stesso risultato, resta il fatto che anche in questo caso la pandemia è stata l'opportunità per avviare una trasformazione organizzativa, tecnologica e culturale nel mondo della P.A., soprattutto perché i dipendenti pubblici hanno dimostrato, nei momenti difficili della fase pandemica, creatività e senso di responsabilità e sono pronti al cambiamento (Antonelli et al., 2023).

Dopo la pandemia si è tornati a vedere il lavoro in presenza come modalità ordinaria, ma non si è mai tornati ai livelli precedenti. La convinzione è che il lavoro ibrido debba essere programmato con logica di rotazione (nel senso di una forma ibrida, non puro lavoro da remoto), anche per la proattività dei responsabili e dei dirigenti.

Il soggetto pubblico diventa quindi centrale nel sostenere ed attuare programmi di formazione volti alla digitalizzazione dei processi di lavoro, nel supportare lo sviluppo di luoghi "diversi" dove lavorare (si pensi al già indicato progetto di sviluppo delle aree interne), come ponte di comunicazione tra istituzioni e mondo del lavoro (settore pubblico e privato), nel farsi promotore di politiche di sviluppo economico e di recupero sociale (per esempio il già indicato "south working" come via per rivitalizzare aree urbane e rurali soggette al fenomeno di spopolamento per carenza di opportunità di lavoro) ed infine, in quanto datore di lavoro, nel costruire un modello per l'applicazione corretta del lavoro ibrido (vedi il riferimento all'ampia normativa di settore ed ai regolamenti predisposti dalle diverse P.A.).

Nel prossimo capitolo verranno analizzati, con alcuni spunti di riflessione, i diversi passaggi normativi dalla fase embrionale del telelavoro fino ai nostri giorni e in quello successivo saranno evidenziate le peculiarità del lavoro ibrido all'interno della P.A. (distinte e non sovrapponibili con le regole di applicazione nel mondo privato).

4 | Evoluzione normativa del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione (P.A.)

L'evoluzione normativa del lavoro a distanza nella P.A. può essere ricondotta a tre fasi principali:

- la prima coincide con l'introduzione del telelavoro e con le iniziali sperimentazioni del lavoro agile;
- la seconda riguarda il ricorso emergenziale al lavoro da remoto durante la pandemia;
- la terza corrisponde alla progressiva integrazione del lavoro agile nella programmazione e nella contrattazione ordinaria.

Questa traiettoria descrive il passaggio da un modello prevalentemente vincolato alla postazione e al controllo della prestazione a una configurazione che, almeno sul piano normativo, dovrebbe fondarsi su flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e risultati.

L'attuazione concreta di tali principi è tuttavia rimasta differenziata tra le amministrazioni e non sempre ha determinato una corrispondente trasformazione delle pratiche organizzative.

4.1. Dal telelavoro al lavoro agile

Il primo riconoscimento organico del lavoro a distanza nella P.A. italiana risale alla Legge n.191 del 16 giugno 1998, comunemente nota come “Legge Bassanini-ter”. La norma ha previsto la possibilità per le amministrazioni di autorizzare, su base volontaria e a parità di trattamento economico, lo svolgimento della prestazione in un luogo diverso dalla sede ordinaria, definendo contestualmente le modalità di verifica dell'adempimento.

Tale norma è stata resa attuativa con il D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70 (attuativo della Legge “Bassanini-ter”), che ha appunto definito il telelavoro nella P.A. prevedendo espliciti pro-

getti, individuazione delle attività, tecnologie da utilizzare, criteri di verifica e controllo, costi e benefici.

Il modello era pertanto caratterizzato da un'elevata formalizzazione e da un legame stabile tra il lavoratore e una postazione esterna all'ufficio.

L'Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni ha successivamente definito diritti e obblighi delle parti, confermando i principi di volontarietà, parità di trattamento, sicurezza, formazione e tutela della riservatezza.

Nonostante la presenza di una disciplina articolata, il telelavoro ha mantenuto una diffusione limitata. La necessità di predisporre postazioni dedicate, i costi tecnologici e una cultura organizzativa ancora fondata sulla presenza ne hanno circoscritto l'applicazione.

Un cambiamento più rilevante è stato introdotto dalla Legge n.124 del 2015, che ha collegato le nuove modalità di lavoro alla conciliazione vita-lavoro, alla produttività e alla razionalizzazione organizzativa. La norma ha richiesto alle amministrazioni di adottare misure che consentissero a una parte dei dipendenti di utilizzare modalità spazio-temporali flessibili, senza subire penalizzazioni professionali.

La Legge n. 81 del 22 maggio 2017, già esaminata nel secondo capitolo, ha successivamente introdotto la disciplina generale del lavoro agile, applicabile anche alle pubbliche amministrazioni.

Tale norma nel 2017 diventa sperimentazione concreta con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n.3/2017 ("Direttiva Madia"), con l'obiettivo di favorire una nuova organizzazione del lavoro pubblico, meno legata alla presenza fisica in ufficio e più orientata a risultati, autonomia, responsabilizzazione di ogni dipendente, digitalizzazione, conciliazione tra vita privata e lavoro, miglioramento della produttività e della qualità dei servizi.

La normativa aveva introdotto un istituto potenzialmente innovativo, ma molte amministrazioni non disponevano ancora delle condizioni tecnologiche e manageriali necessarie alla sua attuazione.

La limitata diffusione iniziale è stata ricondotta all'assenza di incentivi effettivi, alla disomogeneità digitale, alla debolezza dei sistemi di programmazione per obiettivi, a una organizzazione gerarchico-burocratica e alla persistenza di una cultura organizzativa fondata sulla presenza e sul controllo diretto (Angeletti, 2020).

Ma la vera difficoltà che le organizzazioni si trovano ad affrontare riguarda la resistenza al cambiamento organizzativo. In particolare, le figure intermedie del management si sentono

caricate di responsabilità aggiuntive rispetto alla definizione delle attività lavorabili a distanza, al monitoraggio delle stesse e alla valutazione dei propri collaboratori.

Il superamento del presenzialismo e del controllo visivo richiede tre transizioni principali (Calabria et al., 2020):

- dalla supervisione diretta al monitoraggio e controllo delle attività fondati su autonomia e responsabilizzazione;
- da una comunicazione diretta in presenza a scambi informativi mediati ampiamente dalla tecnologia;
- da modalità collaborative con colleghi in prossimità fisica a quelle realizzate attraverso interazioni a distanza, come avviene nel caso di progetti particolarmente complessi con la creazione di team virtuali.

4.2. La fase emergenziale

La pandemia ha determinato una discontinuità radicale. Con il Decreto-Legge n.18 del 2020 (Decreto “Cura Italia”), il lavoro agile è divenuto temporaneamente la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione nelle pubbliche amministrazioni, anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla disciplina ordinaria.

La finalità principale era tutelare la salute e garantire la continuità dell’azione amministrativa durante le restrizioni alla mobilità. La presenza negli uffici è stata limitata alle attività indifferibili, mentre una quota molto ampia del personale è stata collocata rapidamente in lavoro da remoto.

In una lettura critica, Zoppoli (2020) ha osservato che alcune disposizioni emergenziali, prevedendo anche l’esenzione dal servizio nei casi in cui non fosse possibile ricorrere agli istituti disponibili, rischiavano di allontanare il lavoro agile dalla sua funzione organizzativa e di avvicinarlo a una misura di protezione del reddito (Zoppoli, 2020), quasi fosse una “Cassa Integrazione di massa”.

L’applicazione emergenziale ha dimostrato la remotizzabilità di numerose attività, ma si è discostata dal modello organizzativo delineato dalla Legge n.81 del 2017.

In molti casi il lavoro è stato trasferito presso l’abitazione senza una preventiva revisione dei processi, degli obiettivi, delle responsabilità e dei criteri di valutazione. Più che un lavoro agile pienamente progettato, si è trattato quindi di una forma estesa di lavoro domiciliare, sostenuta dalla necessità di garantire la continuità operativa.

Con il Decreto-Legge n.34 del 2020 (Decreto “Rilancio”) è stata avviata una prima transizione verso una gestione maggiormente programmata. Le amministrazioni sono state chiamate ad adeguare l’organizzazione degli uffici alle esigenze di cittadini e imprese, individuando le attività compatibili con il lavoro a distanza e ricorrendo a strumenti di pianificazione e monitoraggio.

In questo contesto è stato introdotto il Piano organizzativo del lavoro agile, POLA, che avrebbe dovuto ricondurre il lavoro agile all’interno della programmazione amministrativa.

Il piano era destinato a definire attività remotizzabili, requisiti tecnologici, formazione, criteri di accesso, modalità di monitoraggio e indicatori di performance.

La trasformazione normativa dell’impianto del lavoro agile viene descritta come un “ibrido legislativo” (Del Vecchio, 2021), un “pandemonio normativo” (Zoppoli, 2020) che in sostanza perde per strada alcuni tratti essenziali del lavoro agile.

L’esperienza pandemica ha prodotto due effetti complementari:

- da una parte, ha accelerato la digitalizzazione e ha ridotto le resistenze rispetto alla possibilità di lavorare fuori dall’ufficio;
- dall’altra, ha evidenziato i limiti di un’applicazione non progettata: processi non digitalizzati, strumenti insufficienti, sovrapposizione tra vita privata e professionale, isolamento e difficoltà di disconnessione.

La fase emergenziale non rappresenta quindi un modello da stabilizzare, ma un’esperienza dalla quale ricavare indicazioni per costruire configurazioni più equilibrate.

Il principale insegnamento è che la tecnologia consente di spostare il lavoro, ma la qualità del modello dipende dall’organizzazione che sostiene tale spostamento.

Le difficoltà emerse durante la fase pandemica non possono essere attribuite automaticamente ai comportamenti dei dipendenti. In molti casi l’efficacia del lavoro da remoto è stata condizionata da connessioni insufficienti, strumenti inadeguati, processi non digitalizzati e difficoltà di accesso agli archivi. Il problema riguardava pertanto anche la capacità organizzativa e tecnologica delle amministrazioni (Del Vecchio, 2021).

Ciò non è necessariamente collegato alla negligenza del lavoratore pubblico ma, probabilmente, ad altri motivi quali: copertura della rete insufficiente, scarsa conoscenza dell’informatica da parte del dipendente, strumenti di lavoro inadeguati o usati promiscuamente dagli altri componenti del nucleo familiare, mancanza della digitalizzazione dei documenti sui quali si deve lavorare, difficoltà di accedere da remoto agli archivi. Il legislatore, con l’art. 263 del decreto Rilancio, ha avvertito il bisogno di prescrivere che le amministrazioni

adeguino l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali (Del Vecchio, 2021).

4.3. Il consolidamento post-emergenziale

Il superamento della fase emergenziale ha riportato il lavoro agile entro una cornice ordinaria, fondata su programmazione, contrattazione, accordo individuale e responsabilità dirigenziale.

Il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, sottoscritto nel marzo 2021, ha collegato il lavoro agile alla valorizzazione del personale, alla formazione, all'ingresso di nuove professionalità e al miglioramento dei servizi.

Il Patto nasce nel contesto della crisi sanitaria, economica e sociale da Covid-19 e del programma Next Generation EU/PNRR, con l'idea che la Pubblica Amministrazione dovesse diventare uno dei motori principali della ripresa del Paese con un disegno ben ponderato per accompagnare e agevolare in modo sostenibile la transizione dal lavoro agile emergenziale (poco più di un lavoro domiciliare forzato) a un moderno lavoro ibrido anche nella Pubblica Amministrazione (Brunetta & Tiraboschi, 2021b).

Il Patto ha inoltre attribuito alla contrattazione collettiva il compito di adattare il lavoro agile alle esigenze delle diverse funzioni, evitando un'eccessiva regolazione legislativa e valorizzando l'esperienza maturata durante la pandemia.

Il successivo Decreto Legge n.80 del 2021 ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione, PIAO, nel quale sono progressivamente confluiti gli adempimenti precedentemente previsti dal POLA.

Il lavoro agile è stato quindi inserito in un sistema più ampio di programmazione, insieme alla performance, alla gestione del personale, alla formazione, alla prevenzione della corruzione e alla pianificazione organizzativa.

Con il D.P.C.M. del 23 settembre 2021 e il decreto ministeriale dell'8 ottobre 2021, la prestazione in presenza è tornata a essere la modalità ordinaria nel pubblico impiego.

Una delle immagini più efficaci di questo ritorno massiccio in presenza è l'idea di una "traiettoria a fisarmonica" pensata da Brollo in un suo articolo del 2022, in cui l'attuazione estesa del lavoro ibrido, semplificato e spesso unilaterale senza accordo individuale, durante il boom emergenziale, si è scontrata con il forte recupero della centralità della presenza fisica nel periodo successivo. Questa oscillazione, secondo l'autrice, mette in

risalto la difficoltà della P.A. di trovare un equilibrio stabile tra esigenza di flessibilità e timore di inefficienza (Brollo, 2022).

Il lavoro agile non è stato eliminato, ma ricondotto al rispetto di condizioni organizzative più definite, quali la tutela della qualità e della continuità dei servizi, la prevalenza della prestazione in presenza, l'adeguata rotazione del personale, la disponibilità di strumenti digitali sicuri, la sottoscrizione di un accordo individuale, la definizione di obiettivi, fasce di contattabilità e disconnessione, l'individuazione di criteri per la verifica dei risultati.

Il lavoro agile ha assunto così la natura di istituto ordinario, utilizzabile entro un quadro di responsabilità organizzativa e dirigenziale.

Le direttive adottate nella fase post-emergenziale hanno confermato che il lavoro agile non dovrebbe limitarsi alla trasposizione fuori dall'ufficio delle medesime attività svolte in presenza. La formazione, la delega, l'autonomia, la condivisione delle informazioni e l'orientamento ai risultati sono stati indicati come condizioni necessarie per evitare la riproduzione digitale delle tradizionali logiche burocratiche.

L'evoluzione normativa mostra pertanto un progressivo ampliamento della prospettiva. Il telelavoro era concentrato soprattutto sulla postazione e sulla verifica della prestazione. Il lavoro agile ha introdotto flessibilità, obiettivi e autonomia.

La fase pandemica ha esteso rapidamente il lavoro a distanza, mentre la fase successiva ha tentato di integrarlo nella programmazione ordinaria.

Rimane, tuttavia, una possibile distanza tra innovazione formale e trasformazione effettiva. L'esistenza di norme, piani e accordi non garantisce da sola il superamento della cultura della presenza.

La qualità del modello dipende dalla capacità delle amministrazioni di tradurre la disciplina in processi digitalizzati, obiettivi verificabili, competenze adeguate e pratiche manageriali coerenti.

5 | Dimensioni organizzative del lavoro ibrido nella Pubblica Amministrazione (P.A.)

La Pubblica Amministrazione non costituisce soltanto un apparato tecnico deputato all'attuazione delle norme, ma rappresenta una componente essenziale del sistema istituzionale e democratico. Dalla qualità della sua organizzazione dipendono la capacità di perseguire l'interesse collettivo, l'efficacia dei servizi e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Il raggiungimento di questi ultimi obiettivi deve orientare anche la scelta della P.A. nella gestione del lavoro ibrido. Il punto essenziale è quindi che il lavoro ibrido nella P.A. non deve essere una semplice modalità logistica, ma un cambiamento sistemico. Se si modifica solo la sede di lavoro (vedi periodo pandemico) senza modificare organizzazione, cultura e processi, si ottiene soltanto telelavoro o home working, non vero lavoro ibrido (Cuel et al., 2021).

La sua applicazione deve essere valutata alla luce delle finalità proprie dell'azione pubblica. Il miglioramento del benessere dei dipendenti è un risultato rilevante, ma non può essere separato dalla continuità, efficacia ed equità dei servizi. Analogamente, la riduzione della presenza negli uffici non costituisce di per sé un indicatore di innovazione, se non è accompagnata da una revisione delle procedure e dei sistemi di valutazione.

Il capitolo prosegue ora con la descrizione di alcuni elementi che identificano in maniera importante il lavoro ibrido nella P.A.

5.1. Il lavoro ibrido nella P.A. è una scelta politica

È questa una delle peculiarità più importanti: il lavoro ibrido nella P.A. non è una scelta imprenditoriale, non è stato pensato per competere in un mercato, né tantomeno per superare la concorrenza, va interpretato come una vera e propria azione di politica pubblica.

L'intenzione politica è racchiusa in alcune scelte istituzionali:

- nella volontà di investire in un progetto ampio di modernizzazione del paese, dove il lavoro ibrido diventi una leva di recupero di efficienza;
- nel ritenere il lavoro ibrido come uno strumento che possa contribuire ad innovare e trasformare il “public value” (Mazzucato & Ryan-Collins, 2022) di un Paese;
- nella decisione di intraprendere un percorso di crescita che porti il modello di lavoro da una cultura della presenza verso una cultura di responsabilità, fiducia, misurazione dei risultati e qualità dei servizi;
- nell'intenzionalità politica di regolare questo modello con un insieme ben determinato e complesso di norme, obiettivi dichiarati, strumenti di attuazione;
- nell'obiettivo di migliorare contemporaneamente la conciliazione vita-lavoro (benessere dei lavoratori) e aumentare l'efficienza della P.A. (benessere dei cittadini) (Batani, 2020);
- nella scelta che non sia solo un mero vantaggio per il dipendente, bensì un valore aggiunto nell'impatto su cittadini, imprese e utenti. (Brunetta & Tiraboschi, 2021a);
- nella scelta, non sempre facile, di individuare le mansioni remotizzabili e gestire una priorità di utilizzo del lavoro ibrido verso alcune categorie di lavoratori;
- nell'impatto sul territorio per gli effetti dell'applicazione di un modello di lavoro ibrido.

La politica deve garantire, in questo progetto, che non ci sia distanza tra discorsi, decisioni e azioni: non deve essere la celebrazione di una retorica pubblica, accompagnata e regolata da una serie di provvedimenti senza che vi siano degli interventi concreti su condizioni organizzative, tecnologiche e manageriali assolutamente necessarie (Di Mascio et al., 2021).

Va superata la visione “monolitica” del telelavoro verso configurazioni più flessibili, differenziate e adatte ai bisogni di lavoratori e organizzazioni in linea con le esigenze e le esperienze maturate dai dipendenti pubblici durante la pandemia (Mele et al., 2023).

Nel dibattito politico la vera sfida non sarà quella di applicare il lavoro ibrido ma trasformare l'intero apparato amministrativo pubblico coerentemente con il modello del lavoro ibrido (Cuel et al., 2021), guardando al futuro con configurazioni ibride e differenziate che possano aumentare la qualità del servizio pubblico.

L'errore da evitare, come invece avvenuto nel periodo pre-pandemia, è che si pubblicizzi l'introduzione del lavoro ibrido nella P.A. con obiettivi di conciliazione vita-lavoro e

miglioramento della performance, ma che poi si concretizzi in modo limitato, disomogeneo, più vicino a politiche di benessere dei lavoratori che a una vera trasformazione organizzativa (Batani, 2020).

5.2. Lavoro ibrido e creazione di valore pubblico

Nel confronto privato-pubblico si riscontrano delle differenze in alcuni degli elementi che configurano l’obiettivo finale del lavoro con riferimento alla finalità prevalente, il destinatario, la logica dominante, la misurazione del risultato, i vincoli, la responsabilità. Prendendo spunto dalla generazione del “valore pubblico” (Moore, 2021), possiamo schematizzare queste differenze secondo il prospetto della figura 5.1.

Aspetto	Lavoro privato	Lavoro pubblico
Finalità prevalente	Produzione di valore economico	Produzione di valore pubblico
Destinatario	Cliente/consumatore	Cittadino/utente/collettività
Logica dominante	Mercato, concorrenza, redditività	Interesse generale, legalità, imparzialità
Misurazione del risultato	Profitto, produttività, vendite, competitività	Qualità del servizio, equità, trasparenza, tempi di risposta
Vincoli	Economici, organizzativi, contrattuali	Normativi, procedurali, istituzionali, finanziari
Responsabilità	Verso proprietà, mercato, clienti	Verso cittadini, istituzioni, norme, collettività

Figura 5.1: Le differenze tra lavoro privato e pubblico. Fonte: Elaborazione dell’autore

Come anticipato in premessa, nella parte dedicata alla P.A., migliorare la produzione potrebbe essere sinonimo di un miglioramento della quantità e qualità dei servizi ai cittadini (service delivery). Se il lavoro ibrido aumenta il benessere dei dipendenti, è importante che questo benessere diventi una leva per un servizio ai cittadini accessibile, efficace, tempestivo, imparziale (Mele et al., 2023).

In mancanza di un miglioramento dei servizi, il lavoro ibrido diventa un modello sterile e l’attenzione verso questo aspetto, proprio nel periodo post-pandemico, ha tracciato la via per la ricerca di modelli ibridi evitando il confronto diretto con le scelte estreme delle imprese private: nella P.A. si deve tener conto che alcune fasce di popolazione possono

essere escluse dalla digitalizzazione totale e quindi la presenza, se ben bilanciata, può garantire benessere ai cittadini fruitori dei servizi (Brunetta & Tiraboschi, 2021b).

5.3. Digitalizzazione del Paese

La realizzazione di un futuro digitale sostenibile è uno degli obiettivi principali dell'Europa per il 2030 (Commissione europea, 2020). Nel discorso tenuto sullo stato dell'Unione di settembre 2020, è stata ribadita l'importanza di potenziare il settore dell'intelligenza artificiale, di migliorare l'infrastruttura di dati e la sua sicurezza, di sviluppare automazione e interconnessione, di favorire connettività, identità digitale e semplificazione amministrativa (Biagiotti, 2022).

Questo richiamo forte in sede europea rappresenta l'idea di "rivoluzione" culturale che cittadini, pubbliche amministrazioni e istituzioni democratiche devono affrontare per le sfide del futuro.

In questo processo di digitalizzazione, la P.A. italiana è arrivata al periodo pandemico in forte ritardo rispetto agli altri Paesi dell'Unione. Scarse competenze digitali di base e basso livello di servizi digitali ai cittadini, con personale senza adeguate competenze specialistiche e mancanza di programmi di formazione (Porcheddu & Seghezzi, 2023).

Nel loro articolo del 2023, Porcheddu e Seghezzi hanno individuato un doppio binario per la digitalizzazione della P.A: una trasformazione interna dei processi di lavoro ed una trasformazione esterna verso i servizi al cittadino.

Ma come si può collocare il ricorso al lavoro ibrido nella prospettiva della digitalizzazione della P.A.? In un articolo del 2020, Zoppoli collega l'utilizzo del lavoro ibrido ai processi di digitalizzazione dei servizi pubblici (Zoppoli, 2020) e ne individua una sorta di collegamento incrociato (uno alimenta l'altro e viceversa).

Ma entrambi – lavoro ibrido e digitalizzazione della P.A. – devono essere organizzati per evitare che l'utente-cittadino sia vittima di queste scelte.

Per capire come lavoro ibrido e digitalizzazione si siano mossi all'unisono, interessante è uno studio condotto in un grande Ateneo pubblico italiano, con più di 40.000 studenti e oltre 2.000 dipendenti tecnico-amministrativi e bibliotecari, negli anni dalla pandemia fino a gennaio 2025 (Digennaro, 2025).

Un passaggio di questa indagine riguarda la gestione dei PILA, cioè i Piani Individuali di Lavoro Agile. Inizialmente, prima dell'emergenza, la gestione era "artigianale": moduli Word, email, validazioni manuali. Successivamente, l'Ateneo è riuscito a digitalizzare

tutto il procedimento tramite piattaforma online e il lavoro ibrido - reso possibile dalla digitalizzazione - a sua volta ha spinto la digitalizzazione dei processi HR e amministrativi garantendo continuità operativa. Con questa evoluzione l'Ateneo ha potuto gestire la didattica a distanza, servizi online agli studenti, VPN, piattaforme cloud, telefonia da remoto, gestione documentale e supporto ai lavoratori da casa (Digennaro, 2025).

Ma il processo di digitalizzazione all'interno della P.A. non può fermarsi alla semplice connotazione tecnica, va integrata nella cultura organizzativa per lavorare al meglio in un apprendimento organizzativo stabile che alcuni autori hanno definito "technology welcome" (Modarelli et al., 2024).

Il processo di digitalizzazione del nostro Paese deve essere orientato verso il concetto di "Smart City" (Calabria et al., 2020), perché solamente città più digitali, servizi pubblici più accessibili online e infrastrutture tecnologiche adeguate possono favorire il processo di crescita del lavoro ibrido.

5.4. Caratteristiche dei lavoratori

Le fonti statistiche istituzionali evidenziano che il pubblico impiego italiano presenta una struttura anagrafica più anziana rispetto al lavoro dipendente privato, con una maggiore concentrazione nelle classi d'età elevate.

Guardando i numeri riferiti all'annualità 2024:

- per la P.A. l'età media del personale stabile era pari a 49 anni e 4 mesi (Fonte: Conto annuale della Ragioneria Generale dello Stato – MEF);
- per i dipendenti privati l'età media dei lavoratori era di circa 42 anni (Fonte: Ufficio Studi CGIA di Mestre su dati INPS).

Uno dei dati che inquadra meglio la situazione nella P.A. è il valore modale dell'età media dei dipendenti pubblici che si assesta tra i 55-59 anni. La concentrazione del personale nelle fasce anagrafiche più elevate (circa il 25% del personale ha più di 25 anni di servizio) rende particolarmente rilevanti il trasferimento delle conoscenze, l'aggiornamento delle competenze e la gestione del ricambio generazionale. Anche se l'età non può essere assunta, di per sé, come indicatore di minore disponibilità al cambiamento, è probabile che rappresenti un elemento distintivo assieme all'esperienza professionale, alle competenze, alla formazione ricevuta e alle condizioni organizzative.

L'elevata età media del personale può associarsi a specifiche esigenze di tutela della salute, assistenza familiare e gestione del ricambio generazionale.

Sul piano organizzativo, tali condizioni richiedono una programmazione attenta della continuità operativa, del trasferimento delle conoscenze, della sostituibilità delle competenze e della distribuzione dei carichi di lavoro. Esse non devono tuttavia essere confuse con l'assenteismo improprio, che costituisce un fenomeno differente e non può essere desunto dalle caratteristiche anagrafiche del personale.

La questione dell'assenteismo assume nel settore pubblico una particolare visibilità, poiché eventuali discontinuità operative possono incidere sui tempi dei procedimenti, sull'accessibilità dei servizi e sulla fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Il dibattito relativo alla falsa attestazione della presenza, oggetto anche di specifici interventi normativi¹, ha inoltre contribuito a rafforzare una rappresentazione del controllo fisico come strumento necessario per garantire l'effettività della prestazione.

In tale contesto, il lavoro agile è stato inizialmente ritenuto da alcuni osservatori *“scarsamente applicabile, se non, addirittura, difficilmente immaginabile”* nelle pubbliche amministrazioni (Angeletti, 2020).

La diffidenza verso il lavoro svolto fuori dall'ufficio mostra come la cultura della presenza continui talvolta a sovrapporre due dimensioni differenti: la verificabilità della prestazione e la collocazione fisica del lavoratore. Una trasformazione organizzativa effettiva richiede invece che il controllo sia progressivamente ricondotto alla qualità, alla tempestività e ai risultati del lavoro, indipendentemente dal luogo nel quale viene svolto.

Anche se l'età non può essere assunta come indicatore di minore disponibilità al cambiamento, è comunque da considerarsi come uno dei possibili fattori che ha inciso sulla scarsa applicazione del modello di lavoro ibrido nella P.A. Il modello ha funzionato inizialmente come acceleratore della digitalizzazione della P.A., ma poi nella pratica è stato usato soprattutto come strumento di benessere individuale e conciliazione vita-lavoro, più che come leva piena di innovazione organizzativa.

5.5. Formazione dei lavoratori

Continuando nella gestione del personale, un altro tema importante è collegato al bagaglio di competenze e conoscenze in possesso dei dipendenti e la necessità di investimenti della P.A. nella formazione.

Formazione che non può essere solo legata agli aspetti tecnologici, seppur essenziali e di base. Porcheddu e Seghezzi sostengono che i dipendenti della P.A. devono evolvere verso la

¹Legge n.56 del 19 giugno 2019, recante “Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo”.

figura del “knowledge worker”, capaci - usando la tecnologia - di comunicare efficacemente, coordinarsi tra loro, collaborare in team virtuali, partecipare attivamente alla creazione di conoscenza (Porcheddu & Seghezzi, 2023).

Gli autori sostengono che i dipendenti della P.A. che lavorano da remoto devono essere in possesso di:

- **hard skills** - competenze digitali, uso di piattaforme in rete, sicurezza informatica, accesso ai sistemi e gestione degli strumenti tecnologici;
- **soft skills** - autonomia, gestione del tempo, capacità comunicative, collaborazione, lavoro in team, problem solving, delega e capacità di lavorare per obiettivi.

Nella loro analisi di applicazione del lavoro ibrido negli enti locali (enti che sono più vicini e sensibili ai servizi diretti ai cittadini), le diverse impostazioni e i diversi risultati sono stati letti confrontando due realtà molto diverse tra loro: il Comune di Catania e il Comune di Bologna:

- **Comune di Catania:** la formazione per affrontare l'emergenza pandemica è stata ritenuta appena sufficiente a garantire un po' di ordinarietà. I dipendenti intervistati hanno parlato di “palestra forzata”.
- **Comune di Bologna:** sono stati istituiti nuovi profili comportamentali (smart worker e distance manager) legati alla valutazione delle competenze organizzative e nuove figure di lavoratori che hanno contribuito a far valorizzare l'utilizzo delle tecnologie digitali - hard e soft skills - all'interno dei team (facilitatore digitale).

Questo diverso approccio fa capire che la formazione digitale è necessaria, ma non sufficiente. Il lavoro ibrido richiede anche un cambiamento culturale e organizzativo. Diventa importante un processo continuo di reskilling, evitando però il rischio di stravolgere professionalità o improvvisare ricollocazioni non pianificate (Zoppoli, 2020).

5.6. Cultura manageriale

È questo uno dei temi più importanti nel successo del lavoro ibrido nella P.A., perché serve un processo di managerializzazione che possa trasformare la cultura attuale: si deve passare da una logica di adempimento a una logica di servizio (Cuel et al., 2021). E anche in questo la P.A. sconta un ritardo rispetto al settore privato non avendo, nel passato, investito in nuovi modelli di leadership.

Nella categoria dei manager pubblici, la vera difficoltà sta nella “resistenza al cambiamento organizzativo” in special modo nei responsabili intermedi che possono sentirsi carichi di nuove responsabilità nella gestione della propria struttura da remoto (Calabria et al., 2020).

Non è possibile gestire il lavoro ibrido con la vecchia metodologia di lavoro: serve abbandonare presenzialismo e controllo visivo, passando a una valutazione basata sulla fiducia e sul raggiungimento degli obiettivi (Zoppoli, 2020). Il passaggio risulta particolarmente complesso nelle organizzazioni caratterizzate da procedure consolidate, sistemi di valutazione ancora orientati agli adempimenti e limitate esperienze di gestione per obiettivi.

Una corretta gestione del lavoro ibrido impone tre passaggi (Calabria et al., 2020):

- dalla supervisione diretta al monitoraggio basato su autonomia, fiducia e responsabilizzazione;
- dalla comunicazione faccia a faccia in presenza a quella mediata dalla tecnologia;
- dalla collaborazione in presenza alla collaborazione in team virtuali.

In questo contesto la Direttiva del Ministro per la P.A. del 14 gennaio 2025 ha esplicitato gli elementi necessari del processo formativo:

- deve essere il catalizzatore della produttività e dell’efficienza organizzativa (necessaria per incentivare l’innovazione e poter affrontare le sfide di un mondo in continua evoluzione);
- deve contribuire al raggiungimento di nuove competenze e conoscenze per poter affrontare le nuove complessità del cambiamento;
- deve poter sviluppare una maggior consapevolezza del ruolo nel dirigente pubblico.

Nel contesto del lavoro ibrido, quindi, la qualità della leadership si misura nella capacità di trasformare gli obiettivi dell’amministrazione in risultati attesi chiari, verificabili e condivisi, superando il modello tradizionale del controllo fondato sulla mera presenza fisica (Locke & Latham, 2002).

5.7. Organizzazione

Sul fronte organizzativo, alcuni autori affermano che il lavoro ibrido nella P.A. non deve essere semplicemente lavoro da remoto, ma “un sistema socio-tecnico che richiede l’allineamento tra tecnologie, persone, task, struttura organizzativa e cultura manageriale” (Cuel et al., 2021), come evidenziato nella figura 5.2.

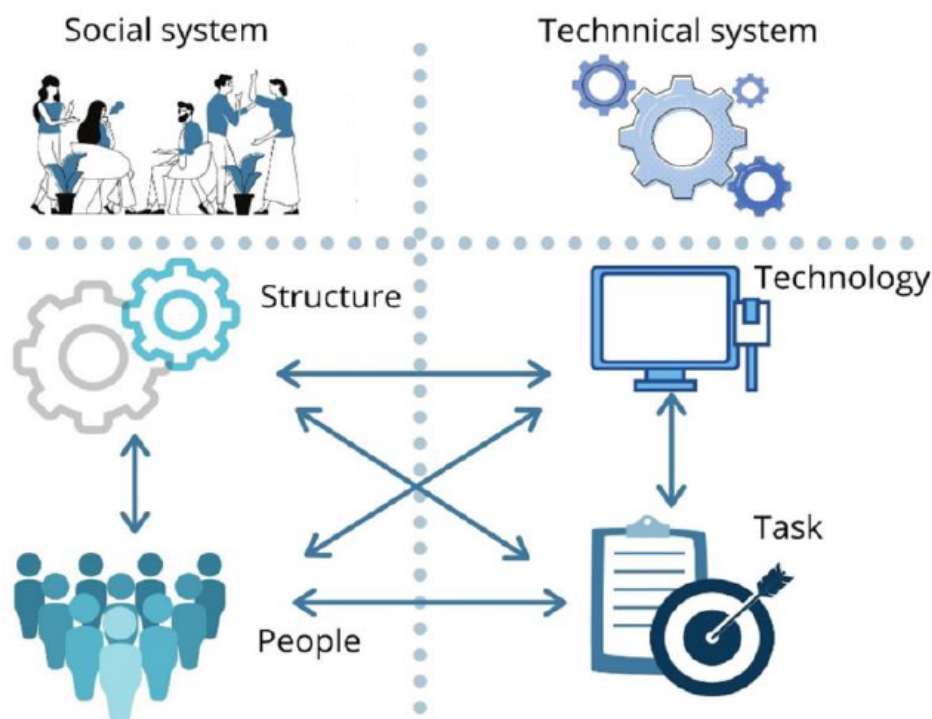


Figura 5.2: Sistema socio-tecnico. Fonte: Cuel et al. 2021 "Smart working in the Italian Public Administration: a Socio-Technical Analysis"

Uno dei rischi più profondi è trasferire online le vecchie procedure senza cambiare logica nelle attività da svolgere. Se restano controllo formale, orari rigidi, scarsa misurazione dei risultati e poca autonomia, il lavoro ibrido diventa solo una versione digitale della burocrazia tradizionale (Cuel et al., 2021), fatta da processi standardizzati (che i dipendenti conoscono bene e che faticano a modificare nella loro idea di lavoro ibrido).

Nel loro articolo, gli autori sostengono, nella prospettiva di una più ampia trasformazione culturale e manageriale, che dal punto di vista organizzativo la P.A. debba:

- non limitarsi a fornire esclusivamente PC, VPN e piattaforme;
- ridisegnare processi, ruoli e responsabilità;
- sviluppare veri sistemi di lavoro per obiettivi;
- formare dirigenti e middle manager nella gestione del lavoro da remoto;
- investire su competenze digitali e soft skills;
- evitare che il lavoro ibrido diventi premio, punizione o segregazione;
- monitorare isolamento, disuguaglianze digitali e clima organizzativo;

- rafforzare fiducia, autonomia e responsabilizzazione;
- costruire strumenti di misurazione della performance;
- distinguere il lavoro ibrido ordinario dal lavoro da casa emergenziale.

Il lavoro ibrido non si implementa solamente perché esiste una norma che lo istituisce. Richiede una capacità organizzativa matura, strumenti di valutazione e una cultura manageriale coerente (Batani, 2020).

5.8. Programmazione, controllo e gestione dei risultati

Per alcuni autori la vera leva per rendere utile il lavoro da remoto nella P.A. è il passaggio da amministrazioni gestite per atti e presenze ad amministrazioni gestite per risultati (Zoppoli, 2020).

E su questo aspetto la valutazione di Zoppoli è molto critica, perché nella P.A. è ancora in uso una valutazione burocratica dei risultati: non è compilando prospetti giornalieri sulle attività espletate o sul controllo degli orari che si risolve l'aspetto del controllo. Servono programmazione degli obiettivi, valutazione della performance e misurazione degli effetti del lavoro fatto sul servizio ricevuto dall'utenza.

In uno studio basato sull'analisi di oltre quaranta PILA (Digennaro, 2025) è stato osservato criticamente che, pur essendo formalmente costruiti attorno ad attività, obiettivi e indicatori, spesso nella pratica restano vicini a una logica tradizionale di mansionario. Si punta a correttezza, completezza, tempestività e la descrizione degli obiettivi tende a somigliare a una descrizione puntuale delle mansioni, più che a veri macro-obiettivi misurabili e condivisi.

Nello studio del caso INAIL (Cuel et al., 2021), interessante - e nel verso positivo - è la scelta gestita sul tema della "governance virtualizzata" con la predisposizione di alcune dashboard con le quali i manager riescono a monitorare i risultati, senza controllare in modo stretto ed estenuante le singole attività svolte dai dipendenti.

Seguendo il dettato del D.Lgs. 150/2009 conosciuto come "decreto Brunetta", un lavoro di ricerca su "lavoro, sviluppo e innovazione", ha evidenziato la necessità che si crei un confronto tra centralità del risultato e il rapporto tra performance individuale, performance dirigenziale e performance organizzativa (Gaglione, 2022).

L'introduzione del lavoro ibrido non richiede un sistema di valutazione separato per le attività svolte da remoto. Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve rimanere unitario e applicarsi indipendentemente dal luogo nel quale viene resa la prestazione, pur potendo essere integrato con indicatori capaci di cogliere le caratteristiche del lavoro a distanza (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020).

La valutazione deve svilupparsi su tre livelli tra loro collegati: **individuale, manageriale e organizzativo**.

Sul piano individuale, non è sufficiente considerare il numero delle attività completate. È necessario osservare anche la qualità e la tempestività della prestazione, il grado di autonomia e affidabilità, la capacità di risolvere problemi, collaborare, condividere informazioni e contribuire agli obiettivi del gruppo.

Gli indicatori quantitativi devono quindi essere integrati con misure qualitative, comportamentali e relazionali, evitando che il raggiungimento formale dei target prevalga sulla qualità dei risultati prodotti (Angeletti, 2020; OECD, 2019).

La disponibilità e la contattabilità del dipendente non dovrebbero essere misurate attraverso il controllo continuo della presenza digitale. La valutazione dovrebbe riguardare, piuttosto, la capacità di garantire continuità operativa, rispettare gli impegni concordati e segnalare tempestivamente eventuali criticità.

Un monitoraggio eccessivamente invasivo rischierebbe infatti di riprodurre a distanza la tradizionale cultura della presenza, limitando autonomia, fiducia e responsabilizzazione (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020; B. Wang et al., 2021).

Il lavoro ibrido modifica anche i criteri di valutazione della performance manageriale. Il dirigente non è chiamato soltanto ad autorizzare il lavoro agile, ma a integrarlo nella programmazione della struttura, traducendo gli obiettivi dell'amministrazione in risultati attesi chiari, verificabili e coerenti con le risorse disponibili.

Il passaggio da un modello di *activity management* a uno di *results management* non determina la scomparsa del controllo, ma la sua trasformazione: dalla verifica della presenza fisica e delle singole attività alla valutazione periodica degli avanzamenti, della qualità della prestazione e degli effetti prodotti (Angeletti, 2020; Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020).

La performance del dirigente deve pertanto essere valutata considerando la capacità di programmare le attività, distribuire equamente i carichi di lavoro, garantire l'accesso alle informazioni, fornire feedback, valorizzare le competenze e prevenire isolamento, sovraccarico e marginalizzazione dei lavoratori da remoto.

Rilevano inoltre la capacità di promuovere fiducia e autonomia, sostenere la digitalizzazione dei processi e assicurare criteri trasparenti di valutazione, evitando che la minore visibilità fisica determini penalizzazioni professionali.

L'efficacia del lavoro ibrido dipende infatti anche dalle condizioni organizzative create dal management e non può essere ricondotta esclusivamente ai comportamenti dei dipendenti (Allen et al., 2015; OECD, 2023).

La performance individuale e quella manageriale devono infine essere ricondotte ai risultati dell'organizzazione. Il lavoro ibrido costituisce uno strumento organizzativo e non un risultato in sé: il numero dei dipendenti coinvolti o delle giornate svolte da remoto ne misura la diffusione, ma non ne dimostra l'efficacia.

La valutazione deve quindi considerare gli effetti sulla qualità e sulla continuità dei servizi, sui tempi di lavorazione, sugli arretrati e sugli errori, sulla digitalizzazione dei processi, sui costi, sul benessere organizzativo e sulla soddisfazione degli utenti (Angeletti, 2020; Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020).

In questa prospettiva, la performance organizzativa si collega alla creazione di valore pubblico.

L'efficienza interna deve essere valutata insieme all'efficacia dei servizi, all'equità, alla trasparenza, alla sostenibilità e alla capacità dell'amministrazione di rispondere ai bisogni collettivi (Moore, 1995; OECD, 2019).

Per ottenere una rappresentazione attendibile degli effetti del lavoro ibrido è pertanto opportuno integrare dati amministrativi e gestionali con le percezioni di dipendenti, responsabili e utenti. Il confronto tra fonti differenti consente di distinguere il grado di diffusione dello strumento dai risultati effettivamente prodotti e riduce il rischio di attribuire al lavoro ibrido variazioni determinate da altri fattori.

5.9. Costi, benefici e sostenibilità ambientale

Se il modello del lavoro ibrido nella P.A. ha l'obiettivo di aumentare il "valore pubblico", la scelta di utilizzarlo ha anche delle altre implicazioni collegate al recupero di costi o aumento di alcuni benefici. Prendendo spunto dalla Legge n.81 del 2017, è previsto che ogni adempimento nella P.A. venga gestito senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, utilizzando al meglio le risorse già disponibili.

Per migliorare il "valore pubblico" il contenimento dei costi è una leva importante (Calabria et al., 2020):

- risparmio nel diverso utilizzo e riduzione degli spazi fisici: meno postazioni assegnate, minori superfici in locazione, riduzione dei costi di pulizia e manutenzione;
- risparmio sulle utenze (energia elettrica, riscaldamento, climatizzazione, acqua);
- risparmio sui costi di portineria, vigilanza, reception, cancelleria e stampa;
- abbattimento dei costi di trasferta per l'utilizzo degli strumenti digitali per le videoconferenze;
- riduzione dei costi per il pagamento di ore straordinarie;
- riduzione di parte dell'assenteismo (soprattutto per la diminuzione delle assenze brevi e degli spostamenti di servizio).

Come da precedenti osservazioni, l'adozione del lavoro ibrido nella P.A. è una scelta politica: la sua applicazione non è solo organizzazione interna ma può aver ricadute su mobilità urbana, riduzione delle emissioni nocive, spazi pubblici e costi collettivi (Mele et al., 2023).

E quindi i maggiori vantaggi economici non sono solo riferiti ai dipendenti per minori costi di viaggio e minori costi correlati al miglior rapporto vita-lavoro, ma anche per la collettività perché il lavoro ibrido incide su mobilità urbana, traffico, sostenibilità ambientale.

A livello sociale, il lavoro ibrido riduce gli spostamenti, l'inquinamento e il traffico, e può contribuire nel medio-lungo periodo a una ridefinizione degli spazi urbani, ad esempio attraverso la trasformazione di parcheggi in aree verdi: un modo nuovo e diverso per pensare ad un modello di città e di sostenibilità urbana (Calabria et al., 2020).

5.10. Applicazione del modello di Harvard nella P.A.

Facendo riferimento al modello di Harvard presentato nel 1° capitolo, interessante può essere un'idea di applicazione al contesto della P.A., con una ridefinizione radicale dei fattori situazionali e degli interessi degli stakeholder rispetto a quelli tradizionalmente applicati al settore privato (vedi Figura 5.3).

Storicamente, la cultura organizzativa nella P.A. si è strutturata attorno al modello burocratico di stampo weberiano, caratterizzato da un controllo formale dei comportamenti e da una rigida cultura del "presenzialismo", in cui l'adempimento orario (la rilevazione della presenza tramite cartellino) ha a lungo costituito il principale indicatore di conformità lavorativa.

Variabile di Harvard	Settore Privato (Modello Standard)	Pubblica Amministrazione (Modello Adattato)
Fattori Situazionali (Contesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Guidati dal mercato e dalla competizione. • Alta flessibilità tecnologica e di investimento. • Forza lavoro mediamente più giovane e digitalizzata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincolati da leggi, CCNL e linee guida ministeriali. • Limiti di spesa pubblica e sfide di sicurezza dati. • Età media elevata; necessità di forte formazione digitale.
Interessi degli Stakeholder (Input)	<ul style="list-style-type: none"> • Azionisti (ROI, produttività). • Clienti (qualità del servizio). • Dipendenti (work-life balance, flessibilità). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cittadini e Imprese (continuità dei servizi). • Dirigenza Politica (trasparenza, efficienza spesa). • Sindacati (tutela dei diritti, diritto alla disconnessione).
Scelte di Politica HR (Azione)	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione dei flussi basata sulle performance. • Autonomia decisionale lasciata ai singoli team. • Spazi fisici d'ufficio ridimensionati 	<ul style="list-style-type: none"> • Regolate tramite strumenti formali come il PIAO. • Accordi individuali standardizzati per evitare disparità. • Mantenimento degli uffici fisici per garantire l'accesso al pubblico.
Risultati HR (Output a breve/medio)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dell'attrattività del brand • Riduzione dei costi immobiliari delle sedi. • Incremento dell'ingaggio del dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del benessere organizzativo interno • Sviluppo delle competenze digitali diffuse • Riduzione dell'assenteismo e dello stress correlato.
Conseguenze a Lungo Termine (Obiettivi)	<ul style="list-style-type: none"> • Massimizzazione dei profitti e competitività. • Innovazione rapida di prodotti e servizi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di Valore Pubblico e impatto sociale. • Modernizzazione e digitalizzazione dei servizi al cittadino.

Figura 5.3: Le differenze tra settore privato e P.A. nell'applicazione del Modello di Harvard. Fonte: Elaborazione dell'autore

L'introduzione del lavoro ibrido, codificata a livello normativo attraverso strumenti strategici come il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL), scardina questo assetto forzando una transizione verso logiche di raggiungimento degli obiettivi.

In questa prospettiva, le scelte strategiche HR non possono più limitarsi alla mera gestione logistica degli spazi e dei tempi di lavoro, ma devono configurarsi come leve di change management destinate a ridefinire i sistemi di valutazione. La misurazione della performance si sposta così dal controllo visivo degli input (le ore trascorse in ufficio) alla valutazione quantitativa e qualitativa degli output (i risultati conseguiti e il rispetto dei tempi di lavorazione delle pratiche).

Questa idea di cambiamento si scontra inevitabilmente con fattori situazionali complessi, tra cui i vincoli normativi tipici del settore pubblico, l'elevata età media del personale e un persistente gap sul fronte dell'innovazione digitale (culturale e infrastrutturale).

Di conseguenza, il coordinamento delle politiche di lavoro ibrido richiede una segmentazione analitica delle mansioni, separando i servizi di front office, generalmente vincolati alla presenza fisica per garantire continuità amministrativa ed inclusione, dalle attività di back office, maggiormente compatibili con la dematerializzazione e l'autonomia operativa.

Nel modello di Harvard, il bilanciamento di queste tensioni non persegue una finalità di massimizzazione del profitto economico o del ritorno sull'investimento (ROI), bensì la ge-

nerazione di Valore Pubblico, inteso come la sintesi ottimale tra il benessere organizzativo del dipendente (riduzione del burnout, migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro) e l'efficacia istituzionale riflessa sul cittadino e sulle imprese.

Le Conseguenze a Lungo Termine del modello si misurano, pertanto, nella capacità della P.A. di modernizzare i propri processi digitali e di accrescere la propria attrattività come datore di lavoro, dimostrando che la flessibilità lavorativa, se strategicamente allineata ai fattori di contesto, non penalizza l'efficienza dei servizi ma ne ottimizza la sostenibilità sociale e operativa.

Parte III

Caso di studio: Un ente pubblico economico

Al fine di analizzare concretamente l'evoluzione e le modalità di applicazione del lavoro ibrido nella P.A., si è scelto di esaminare il caso di un ente pubblico economico di rilevanza nazionale. L'organizzazione ha introdotto e progressivamente sviluppato un modello di lavoro ibrido sulla base dell'esperienza maturata durante la pandemia e presenta queste caratteristiche:

- opera a livello nazionale attraverso una struttura organizzativa articolata, con qualche migliaio di dipendenti distribuiti sul territorio e svolge funzioni di interesse pubblico e intrattiene un rapporto diretto e continuativo con l'utenza;
- ha avviato un processo diffuso di digitalizzazione delle attività e dei processi di lavoro;
- ha disciplinato il lavoro ibrido mediante accordi e disposizioni interne, considerandolo sia uno strumento di conciliazione tra vita professionale e privata, sia una leva di innovazione organizzativa;
- intende utilizzare tale modalità di lavoro per migliorare l'efficienza dei processi, la qualità dei servizi e la capacità di risposta alle esigenze dei cittadini.

Il caso risulta particolarmente rilevante perché consente di osservare l'applicazione del lavoro ibrido in un'organizzazione pubblica complessa, caratterizzata da un'ampia distribuzione territoriale e dalla necessità di garantire continuità, uniformità e qualità nell'erogazione dei servizi.

L'analisi permette inoltre di approfondire il rapporto tra trasformazione digitale, organizzazione del lavoro e orientamento all'utenza, evidenziando le opportunità e le criticità connesse al passaggio da una modalità prevalentemente emergenziale a un modello più strutturato e stabile.

Per ragioni di riservatezza e in conformità alle indicazioni ricevute, non viene riportata la denominazione reale dell'organizzazione, che nel prosieguo della trattazione sarà identificata con il nome convenzionale di "Ente Delta". Le informazioni e i dati presentati sono reali. Eventuali modifiche, omissioni o ulteriori interventi di anonimizzazione sono stati adottati esclusivamente per tutelare la riservatezza dell'Ente e delle persone coinvolte, senza alterare il significato complessivo dei fenomeni analizzati.

6 | Il caso dell'ente pubblico economico "Delta"

Come detto nella premessa di questa parte dell'elaborato, l'anonimato non permette di rappresentare nella sua interezza l'Ente Delta.

Ciò nonostante, sono stati esaminati i dati ricavati dalla documentazione istituzionale e dalla rendicontazione sociale dell'organizzazione relativi all'ultimo decennio disponibile. Le fonti sono state consultate dall'autore, ma i relativi estremi identificativi non sono riportati per ragioni di riservatezza.

Di seguito quindi un'analisi di questi dati.

6.1. La struttura dell'Ente

L'Ente Delta è un ente pubblico economico operante sull'intero territorio nazionale. Svolge attività amministrative e gestionali per conto di una pluralità di soggetti istituzionali, attraverso processi regolati dalla normativa. La sua azione è orientata al perseguimento di finalità di interesse pubblico, alla qualità dei servizi e all'economicità della gestione.

Svolge un'attività amministrativa e gestionale in un ambito istituzionale consolidato, caratterizzato da processi ampiamente codificati e standardizzati. La sua evoluzione è influenzata sia dalle modifiche normative sia dalle innovazioni tecnologiche, dalle esigenze dell'utenza e dalle scelte organizzative interne.

Il ciclo operativo si sviluppa attraverso diverse fasi: acquisizione delle informazioni, lavorazione delle pratiche, comunicazione con gli interessati, gestione delle istanze e delle richieste di assistenza, monitoraggio delle posizioni e rendicontazione agli enti affidanti. L'intero processo è supportato da piattaforme informatiche che consentono elevati livelli di automazione e di controllo.

L'attività dell'Ente Delta è regolata da Leggi e Decreti dello Stato, dal proprio Statuto e dalle norme del Codice civile e dalle altre leggi relative alle persone giuridiche private.

L'Ente Delta ha autonomia organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione e adotta propri regolamenti di amministrazione e di contabilità.

L'organizzazione si fonda su una rete di strutture regionali e territoriali coordinate centralmente, supportate da sistemi informativi integrati e da procedure standardizzate che garantiscono uniformità operativa, tracciabilità dei processi e controllo dei risultati. L'attività dell'ente è caratterizzata da elevati volumi operativi, da una forte interazione con cittadini, imprese, professionisti e amministrazioni pubbliche e dall'utilizzo estensivo di strumenti digitali per l'erogazione dei servizi.

L'Ente Delta si articola in¹: Strutture centrali, con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, nonché di erogazione di servizi gestionali-operativi accentrati; Strutture regionali, organizzate con logica di presidio territoriale-geografico e con funzioni di gestione e coordinamento delle relative attività operative con servizi dedicati all'utenza.

6.2. Introduzione del lavoro ibrido

Se all'inizio la scelta era ricaduta su alcune posizioni in Telelavoro (su dipendenti con particolari esigenze / fragilità), l'Ente Delta ha dichiarato, nel tempo, di adottare un modello di lavoro ibrido con questo sviluppo temporale e modalità operative:

- **Nella fase emergenziale (2020)** ha inizialmente replicato a distanza gran parte delle attività tradizionalmente svolte negli uffici, consentendo la continuità operativa attraverso VPN, notebook aziendali e accessi remoti. La quasi totalità dei dipendenti è stata messa nelle condizioni di operare da remoto.
- **Successivamente (2021-2024)** ha progressivamente riprogettato il modello operativo. In particolare, possiamo raggruppare gli strumenti adottati in cinque diverse macro-categorie di interventi, secondo lo schema di sintesi della Figura 6.1, tutte di fondamentale importanza nella previsione di un modello di gestione aziendale teso a una profonda digitalizzazione di tutti i processi di lavoro.

In termini organizzativi, l'Ente Delta ha pianificato l'utilizzo del lavoro ibrido in una logica di digitalizzazione dei processi piuttosto che a una semplice trasposizione del lavoro tradizionale in ambiente domestico. Ne sono evidenza la forte riduzione degli sportelli fisici attuata negli ultimi anni (superiore al 15%), l'estensione dello sportello online a tutto il

¹È da sottolineare che alcune delle strutture di Direzione Regionale possono essere dislocate in realtà provinciali diverse e per questo non tutti gli uffici hanno un responsabile diretto nella stessa sede di lavoro.

territorio nazionale, l'introduzione di accordi specifici sul lavoro ibrido riguardanti almeno il 75-80% dell'intera forza lavoro.

Infrastrutture per il lavoro da remoto	Durante la fase emergenziale del 2020 l'ente: – ha attivato le nuove utenze VPN, i sistemi di autenticazione a doppio fattore, l'accesso remoto alle postazioni di lavoro (Remote Desktop), sistemi centralizzati di sicurezza informatica. – ha acquistato notebook aziendali distribuiti al personale;
Digitalizzazione di servizi all'utenza	Per ridurre la dipendenza dagli sportelli fisici sono stati potenziati: il portale istituzionale web, l'area Riservata per cittadini, l'area Riservata per intermediari professionali, l'app mobile per servizi all'utenza (prenotazione online degli appuntamenti, gestione online delle istanze e servizi di pagamento digitali).
Sportello on-line ed assistenza remota	Attraverso lo strumento dello Sportello Online, gli utenti possono: interagire da remoto con un operatore, ricevere assistenza personalizzata, presentare documentazione, completare operazioni che in precedenza richiedevano la presenza fisica.
Strumenti di collaborazione interna all'azienda	Nei bilanci sociali vengono richiamati: videoconferenze, call conference, formazione a distanza (e-learning), webinar, piattaforme di collaborazione digitale, comunicazione interna tramite intranet aziendale e newsletter.
Gestione documentale e processi digitali	L'ente ha inoltre investito su notifiche tramite PEC, gestione documentale informatizzata, procedure online per le principali richieste degli utenti, workflow digitali, automazione di numerosi processi amministrativi, utilizzo sistematico di SPID e CIE per l'autenticazione.

Figura 6.1: Rielaborazione personale delle principali azioni messe in atto dall'Ente Delta
- Fonte: bilanci sociali

Tali interventi hanno consentito di trasformare progressivamente i processi operativi, favorendo il consolidamento di un modello di lavoro ibrido sostenibile nel tempo.

Nel periodo di diffusione del lavoro ibrido, i dati di bilancio non evidenziano un deterioramento complessivo della performance organizzativa. L'Ente ha mantenuto elevati livelli di operatività e ha proseguito il percorso di contenimento dei costi. Tali evidenze descrivono una sostanziale tenuta organizzativa, economica e finanziaria, con risultati in crescita, ma non ci sono elementi per determinare un possibile impatto diretto nell'applicazione del lavoro ibrido.

6.3. Accordi per l'utilizzo del lavoro ibrido

All'interno del CCNL è stata inserita un'apposita appendice contenente un verbale di accordo per lo smart working, in conformità a quanto previsto dalla Legge n.81 del 2017,

con queste previsioni:

- **individuazione di modalità alternative al telelavoro** che, attraverso l'organizzazione del lavoro, consentano una maggiore focalizzazione sugli obiettivi e sui risultati;
- **con modalità che permettano inoltre il raggiungimento dei seguenti obiettivi:** miglior bilanciamento tempi di vita-lavoro, impatto positivo sui fattori ambientali, maggiore fiducia, responsabilizzazione e autonomia delle risorse, possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di assegnazione e con flessibilità temporale.

In via sperimentale, e previa adesione su base volontaria da parte dei dipendenti, l'Ente Delta ha deciso di introdurre il lavoro ibrido attraverso attività da svolgere da remoto che abbiano queste caratteristiche:

- siano idonee all'uso abituale dei supporti informatici (il lavoro ibrido, quindi, non potrà essere garantito per le strutture di contatto diretto con il pubblico);
- non mettano a rischio la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni (ad esempio, non devono richiedere l'uso di materiale cartaceo - atti e documenti - del quale sia vietata o inopportuna la dislocazione al di fuori dell'ufficio);
- le comunicazioni con i responsabili e con i colleghi possano aver luogo con la medesima efficacia mediante l'utilizzo di strumenti telefonici e telematici;
- debbano essere pianificabili e determinabili tramite standard quali/quantitativi.

Questa sperimentazione è stata prevista per un numero di giorni non superiore a 5 nell'arco di uno stesso mese e per la durata di mesi 12, a cui adibire un massimo di 150 risorse nell'intero territorio nazionale (50 per gli Uffici Centrali e 100 per le Direzioni Regionali).

Dopo il periodo della pandemia, dove la quasi totalità dei dipendenti ha lavorato da casa, nel periodo 2021-2022 l'Ente e le Parti sociali hanno sottoscritto un protocollo per la gestione del lavoro agile che, oltre a confermare i requisiti già previsti in via sperimentale, ha stabilito:

- l'attivazione su base volontaria;
- di tener conto, da parte dei Responsabili, delle specifiche esigenze connesse alla necessità di assicurare l'efficace coordinamento delle attività e risorse gestite;

- che può essere gestito nella fascia oraria 08.00 - 20.00 (nel limite massimo di quanto previsto dalla prestazione giornaliera) con il diritto alla disconnessione garantendo la reperibilità in determinate fasce orarie;
- con un calendario massimo da 4 a 8 giorni/mese (con un'ulteriore estensione prevista dall'anno in corso);
- il monitoraggio delle attività pianificate ed il conseguimento degli obiettivi definiti, anche mediante strumenti informatici/telematici nel rispetto dell'art. 4 della Legge n.300 del 1970 (che ne ha disciplinato l'utilizzo nel rispetto delle norme che tutelino la privacy del dipendente).

6.4. Informazioni sulla forza lavoro

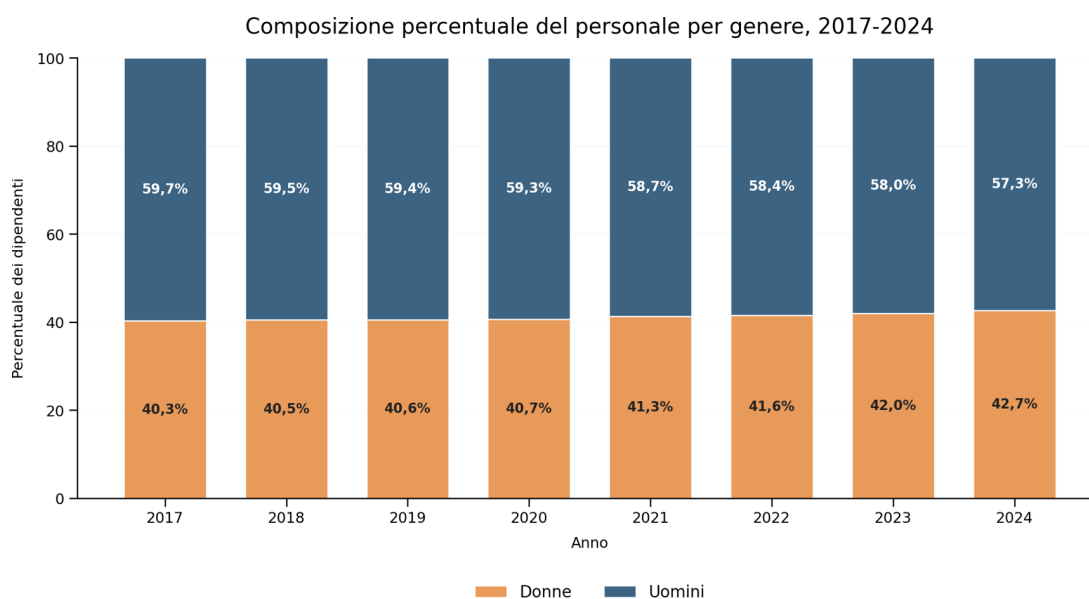


Figura 6.2: Rielaborazione personale della distribuzione per genere dei dipendenti dell'Ente Delta - Fonte: bilanci sociali

Con riferimento ai dati contenuti nei bilanci sociali dell'Ente Delta riferiti all'ultimo decennio, emergono alcune informazioni che connotano in modo preciso l'Ente Delta:

- ha una forza lavoro importante in termini numerici, con una segmentazione per genere come evidenziato nella figura 6.2;
- la forza lavoro ha avuto una sensibile diminuzione nel tempo dei dipendenti in organico (poco oltre il 7%);

- per sopperire a questa criticità è stata avviata la procedura di selezione per l’assunzione a tempo indeterminato di nuovi dipendenti (a regime, previsto un ingresso di circa il 20% dell’attuale forza lavoro);
- con un alto tasso di adesione al lavoro ibrido (escludendo il periodo emergenziale, nel 2024 ha superato l’82% dei dipendenti in organico).

Altrettanto rilevanti sul piano descrittivo i dati esposti nella figura 6.3 perché danno evidenza di alcune situazioni particolari all’interno dell’Ente sul fronte dell’età dei dipendenti.

Anno	<30 anni %	30-50 anni %	>50 anni %	Stima età mediana
2017	0,4%	47,7%	51,9%	50,6
2018	0,2%	41,6%	58,1%	52,4
2019	0,1%	35,0%	64,8%	53,9
2020	0,0%	28,6%	71,4%	55,1
2021	0,0%	25,5%	74,5%	55,6
2022	0,0%	21,3%	78,7%	56,2
2023	0,0%	18,7%	81,3%	56,5
2024	0,0%	16,4%	83,6%	56,8

Figura 6.3: Rielaborazione personale per rappresentare l’Età dei dipendenti dell’Ente Delta - Fonte: bilanci sociali

- è praticamente nulla la fascia di età inferiore ai 30 anni, segno che è necessario ringiovanire la forza lavoro (confermato dall’Ente che non ha previsto in questi anni alcuna assunzione, se non dalla fine del 2025);
- la fascia d’età sopra ai 50 anni è sicuramente la componente prevalente, con un forte incremento nel tempo (segno di un invecchiamento importante della forza lavoro);
- la fascia d’età tra i 30 e i 50 anni ha avuto un’elevata diminuzione nel tempo (addirittura con un delta negli 8 anni del -31%);
- la stima dell’età mediana ha raggiunto nel 2024 circa 57 anni, confermando la rilevanza del ricambio generazionale e la possibilità che, nel medio periodo, una quota significativa del personale raggiunga i requisiti pensionistici.

6.5. Sintesi e domande aperte per la discussione dei dati da rilevare

L'analisi dei dati relativi al periodo 2017-2024 ha consentito di delineare alcune caratteristiche strutturali della forza lavoro dell'Ente Delta.

Con l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi sull'utilizzo del lavoro ibrido all'interno dell'Ente sono state individuate queste diverse chiavi di lettura:

1. Caratteristiche della forza lavoro e adattamento all'innovazione

La prima dimensione riguarda **il rapporto tra la composizione anagrafica del personale e i processi di innovazione organizzativa e tecnologica**.

L'indagine dovrà quindi consentire di valutare se e in quale misura l'età, l'anzianità di servizio e l'esperienza professionale siano associate a differenti percezioni dell'utilità, dell'accessibilità e dell'efficacia del lavoro ibrido.

2. Finalità e valore attribuito al lavoro ibrido

Una seconda chiave di lettura riguarda **le finalità attribuite al lavoro ibrido**. L'indagine dovrà verificare se il miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro possa convivere con una percezione di maggiore efficacia operativa o se, al contrario, il lavoro ibrido venga considerato soprattutto come un beneficio individuale, non accompagnato da una sostanziale trasformazione dei processi aziendali.

3. Autonomia, responsabilizzazione e organizzazione del lavoro

La terza dimensione riguarda **il grado di autonomia che il modello ibrido riconosce al personale**. È quindi necessario verificare se i dipendenti possano realmente programmare tempi, priorità e modalità di esecuzione delle proprie attività, oppure se il lavoro venga semplicemente svolto a distanza mantenendo invariati procedure, controlli e modelli organizzativi propri del lavoro in presenza. Sotto questo profilo, il questionario dovrà rilevare anche l'eventuale evoluzione da una gestione fondata sulla presenza e sull'adempimento formale verso un modello maggiormente orientato a obiettivi, risultati, responsabilizzazione e fiducia.

4. Livello di stress lavorativo (isolamento sociale e professionale, technostress)

Isolamento da non intendersi soltanto come solitudine, ma che può essere riferito alla minor partecipazione alla vita dell'organizzazione e alle difficoltà di accesso alle opportunità

professionali. Il livello di technostress correlato all'uso intensivo, complesso o invasivo delle tecnologie digitali.

5. Rapporti interpersonali (con i membri del proprio team o con il responsabile)

È importante esplorare la **qualità della collaborazione e la tenuta dei legami all'interno del gruppo** quando si opera da remoto in un modello di lavoro ibrido, valutando fin dove possibile se tutti i componenti del gruppo abbiano le stesse possibilità di partecipare, intervenire ed essere ascoltati.

Valutare il **rapporto con il proprio responsabile**, leggendo l'esito incrociato dei questionari di impiegati e responsabili, per riconoscere se il lavoro ibrido può favorire o ostacolare questo rapporto.

6. Coordinamento, leadership e cambiamento organizzativo

L'ultima dimensione riguarda il **ruolo dei responsabili nella gestione del cambiamento**. Il lavoro ibrido richiede modalità di coordinamento differenti da quelle tradizionali, fondate in misura maggiore sulla chiarezza degli obiettivi, sulla comunicazione, sulla fiducia, sul monitoraggio dei risultati e sulla capacità di mantenere coesi gruppi di lavoro operanti in luoghi diversi.

L'indagine dovrà consentire di valutare se i responsabili dispongano delle competenze necessarie per esercitare una leadership efficace anche a distanza e se l'organizzazione abbia predisposto strumenti adeguati per accompagnare tale evoluzione.

Uno degli obiettivi è proprio quello di individuare se il lavoro ibrido produce efficienza organizzativa, modifica dei processi operativi e della responsabilità e modalità di coordinamento, anziché limitarsi alla delocalizzazione della prestazione.

L'indagine, attraverso dei questionari rivolti ad impiegati e responsabili, si propone pertanto di integrare l'analisi dei dati organizzativi con la rilevazione quantitativa delle percezioni del personale.

7 | Indagine empirica: metodologia, analisi e risultati

Il presente capitolo illustra i criteri metodologici adottati e i risultati emersi dall'indagine conoscitiva condotta per analizzare alcune dimensioni del lavoro ibrido nell'Ente Delta.

La rilevazione è stata svolta dal 1° al 10 settembre 2026 presso una struttura regionale dell'Ente¹ e si è articolata in due questionari:

- il **Questionario 1**, rivolto ai dipendenti che utilizzano il lavoro ibrido, comprendendo sia impiegati sia responsabili;
- il **Questionario 2**, rivolto ai responsabili e finalizzato a conoscere le modalità di gestione dei collaboratori che utilizzano il lavoro ibrido. In questo caso, rilevando l'autovalutazione dei responsabili, le risposte possono riflettere anche fenomeni di desiderabilità sociale e una rappresentazione relativamente favorevole delle proprie pratiche manageriali.

Oltre al necessario item per il consenso, gli strumenti utilizzati comprendono:

- item a risposta categoriale (da Q2 a Q12 per il Questionario 1 e da Q2 a Q8 per il Questionario 2), impiegati per descrivere le caratteristiche del campione e le modalità di utilizzo del lavoro ibrido;
- item valutativi con scala Likert a cinque punti (da Q13 a Q53 per il Questionario 1 e da Q9 a Q44 per il Questionario 2), utilizzati per rilevare l'intensità o la frequenza delle percezioni e dei comportamenti analizzati.

Gli item categoriali sono stati sintetizzati mediante frequenze assolute e percentuali, mentre per gli item Likert sono state esaminate la distribuzione delle risposte e i principali dati statistici descrittivi.

¹Attualmente in questa Regione lavorano alcune centinaia di dipendenti. Queste sono le quote per genere (49% donne e 51% uomini) e queste le quote per genere dei dipendenti che usufruiscono del lavoro ibrido (58% donne e 42% uomini)

Per gli item misurati mediante una scala Likert a cinque punti, le risposte sono state ricondotte a una scala numerica da 1 a 5, nella quale i valori più elevati esprimono una valutazione maggiormente favorevole rispetto alla dimensione considerata, anche dopo l'eventuale ricodifica degli item formulati negativamente.

- 1 = Per nulla/Mai,
- 2 = Poco/Raramente,
- 3 = Moderatamente/A volte,
- 4 = Abbastanza/Spesso,
- 5 = Molto/Sempre.

7.1. Questionario 1 - Esperienza degli utilizzatori del lavoro ibrido

7.1.1. Struttura e costruzione del Questionario 1

Il questionario 1, rivolto a impiegati e responsabili, comprende 53 item totali. Nella costruzione dei criteri metodologici sono state individuate delle distinte sezioni, con relativi item e scale di misurazione così rappresentate:

- **Sezione 1: Dichiarazione di consenso** con l'item Q1.
- **Sezione 2: Informazioni personali, professionali e modalità di lavoro** con 8 item (da Q2 a Q9) con domande a risposta chiusa / scelta singola, per inquadrare e descrivere la tipologia di campione utilizzato, senza raccogliere informazioni che possano rendere identificabile il rispondente.

Le informazioni sociali / demografiche / professionali e le caratteristiche di utilizzo del lavoro da remoto sono state rilevate mediante domande costruite ad hoc sulla base degli obiettivi della ricerca.

- **Sezione 3 - Mobilità casa-lavoro e benefici percepiti dalla riduzione degli spostamenti:** sono stati individuati 8 item (da Q10 a Q17) relativi al pendolarismo e ai benefici derivanti dalla riduzione degli spostamenti, elaborati specificamente per la presente ricerca.

La loro impostazione concettuale si inserisce nel filone di studi dedicato al rapporto tra mobilità quotidiana e benessere soggettivo, nel quale rientra la Satisfaction with Travel Scale (Ettema et al., 2011).

- **Sezione 4 - Esperienza del lavoro da remoto,** per misurare specificatamente l'esperienza di chi opera da remoto nel contesto di un modello di lavoro ibrido (fiducia

organizzativa, conciliazione vita-lavoro, produttività), è stato scelto l'utilizzo di 9 item (da Q18 a Q26) riferiti alla E-Work Life Scale, EWLS, sviluppata da Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano e Charalampous nel 2023, (Charalampous et al., 2023), opportunamente tradotti e adattati.

- **Sezione 5 - Grado di autonomia e organizzazione personale.** Per verificare il grado di autonomia è stata utilizzata la traduzione e l'adattamento italiano del Work Design Questionnaire (WDQ) di Morgeson e Humphrey (Morgeson & Humphrey, 2006), realizzato nel 2006 con sottoscala italiana, utilizzando un totale di 3 item (da Q27 a Q29).
- **Sezione 6 - Isolamento sociale/professionale.** Per cercare di individuare il grado di isolamento sociale / professionale dei dipendenti che lavorano da remoto, è stata replicata la scala individuata nel 2008 da Golden, Veiga e Dino (Golden et al., 2008), tradotta ed adattata al nostro contesto, con l'utilizzo di 5 item (da Q30 a Q34).
- **Sezione 7 - Rapporto con i colleghi del proprio team/ufficio.** Per verificare il rapporto con i colleghi del team (comunicazione, orientamento, confronto, collaborazione, senso di appartenenza) è stata utilizzata la scala Team Communication Scale (TCS) sviluppata nel 2022 (Hartner-Tiefenthaler et al., 2022), opportunamente tradotta e adattata, che ha preso in considerazione team che lavorano in modo flessibile, distribuendo il lavoro tra ufficio e remoto, con 3 item totali (da Q35 a Q37).
- **Sezione 8 - Rapporto con il proprio responsabile.** Per l'analisi del rapporto con il proprio responsabile (qualità della relazione e supporto) è stata utilizzata una composizione tra due distinte scale per un totale di 6 item (da Q38 a Q43).

In particolare: i primi item fanno riferimento alla Leader-Member Exchange Scale, LMX-7, sviluppata nel 2023 (Lommi et al., 2023), adattata e tradotta, che ha preso in considerazione la misurazione della qualità della relazione tra il dipendente e il suo responsabile diretto; gli altri item fanno riferimento a una parte della soluzione proposta dal Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ III) sviluppata nel 2019 (Burr et al., 2019), opportunamente tradotta e adattata, che ha preso in considerazione il rapporto con il responsabile diretto.

- **Sezione 9 - Technostress.** Per poter considerare gli effetti del lavoro ibrido sullo stress lavorativo (intrusione della tecnologia, difficoltà di concentrazione, sovraccarico, conseguenze sulla qualità del lavoro) è stato preso in considerazione il Work-Related Technostress Questionnaire (WRTQ), sviluppato direttamente in italiano e validato nel 2023 (Porcari et al., 2023) adattando l'utilizzo di 10 item in totale (da Q44 a Q53).

7.1.2. Questionario 1 - Caratteristiche del campione

Sono stati trasmessi 220 inviti al questionario, con 157 rispondenti (con un'adesione vicina al 71%): 97 donne, 59 uomini e una persona che non ha fornito l'informazione.

Il campione è costituito prevalentemente da impiegati o addetti (78%). **Nel complesso, si tratta di dipendenti con una lunga esperienza professionale. Il 91,7% ha almeno 51 anni e il 76,4% almeno 30 anni di anzianità aziendale**, dati questi coerenti con il profilo anagrafico e di anzianità dell'Ente Delta già evidenziato nel capitolo precedente.

Q2 - Genere	n	%
Donna	97	61,8%
Uomo	59	37,6%
Preferisco non rispondere	1	0,6%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q3 - Ruolo prevalente	n	%
Impiegato/addetto	122	77,7%
Responsabile	29	18,5%
Preferisco non rispondere	4	2,5%
Coordinatore di un gruppo	2	1,3%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q4 - Fascia di età	n	%
Da 56 a 60 anni	69	43,9%
Oltre 60 anni	39	24,8%
Da 51 a 55 anni	36	22,9%
Da 46 a 50 anni	11	7,0%
Da 41 a 45 anni	1	0,6%
Da 36 a 40 anni	1	0,6%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q5 - Anzianità aziendale	n	%
30 anni o più	120	76,4%
Da 21 a 30 anni	28	17,8%
Da 11 a 20 anni	9	5,7%
Totale risposte valide	157	100,0%

Figura 7.1: Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q2, Q3, Q4 e Q5. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

La figura 7.1 descrive un campione composto prevalentemente da dipendenti con una lunga esperienza professionale, per la quale i processi di innovazione organizzativa e tecnologica possono assumere caratteristiche ed esigenze formative specifiche.

L'esperienza di lavoro ibrido rappresentata nella figura 7.2 è ormai consolidata (il 79% lo utilizza da oltre 3 anni), e il 60% dei rispondenti usufruisce del lavoro da remoto da sette a nove giorni al mese.

La distribuzione delle modalità di programmazione delle giornate da remoto suggerisce che venga privilegiata una soluzione che tenga conto delle esigenze dei dipendenti, attraverso una programmazione concordata con il responsabile.

Q6 - Luogo abituale di lavoro da remoto	n	%
Abitazione	152	96,8%
Sede secondaria	3	1,9%
Spazio di coworking	1	0,6%
Altro luogo	1	0,6%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q7 - Frequenza del lavoro da remoto	n	%
Da 7 a 9 giornate al mese	94	59,9%
Da 4 a 6 giornate al mese	42	26,8%
Da 1 a 3 giornate al mese	21	13,4%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q8 - Esperienza di lavoro ibrido	n	%
Oltre 3 anni	124	79,0%
Da 1 a 3 anni	32	20,4%
Meno di 1 anno	1	0,6%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q9 - Programmazione delle giornate da remoto	n	%
Concordata con il responsabile	69	43,9%
Scelta prevalentemente dal lavoratore	38	24,2%
Stabilita dall'organizzazione o dal responsabile	25	15,9%
Variabile in base alle esigenze operative	25	15,9%
Totale risposte valide	157	100,0%

Figura 7.2: Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q6, Q7, Q8 e Q9. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Il lavoro da remoto viene svolto quasi interamente presso la propria abitazione, senza un'adeguata combinazione di luoghi di lavoro diversi che potrebbero essere più funzionali alla gestione della concentrazione, della socialità e della collaborazione con il proprio gruppo.

Osservando la figura 7.3 risulta evidente che **lo spostamento casa-ufficio può essere una determinante positiva all'utilizzo del lavoro ibrido per i tempi ed i costi del pendolarismo**: è molto alto l'utilizzo dell'automobile (circa l'84%), con una quota rilevante di lavoratori che impiega almeno trenta minuti per raggiungere la sede.

La riduzione degli spostamenti effettuati con mezzi privati può inoltre produrre effetti positivi sulla sostenibilità ambientale.

Q10 - Distanza abitazione-sede	n	%
Meno di 10 km	58	36,9%
Da 10 a meno di 20 km	47	29,9%
Da 20 a meno di 30 km	31	19,7%
Da 30 a meno di 50 km	16	10,2%
50 km o più	5	3,2%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q11 - Tempo di percorrenza casa-lavoro	n	%
Da 15 a meno di 30 minuti	68	43,3%
Da 30 a meno di 60 minuti	58	36,9%
Meno di 15 minuti	22	14,0%
Oltre 60 minuti	9	5,7%
Totale risposte valide	157	100,0%

Q12 - Mezzo prevalente per raggiungere la sede	n	%
Automobile	132	84,1%
Bicicletta	11	7,0%
Treno	6	3,8%
A piedi	5	3,2%
Autobus	3	1,9%
Totale risposte valide	157	100,0%

Figura 7.3: Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q10, Q11 e Q12. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

7.1.3. Questionario 1 - Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione

Scala	Indicatore visivo (1-5)	Media	Deviazione standard	Mediana	Alfa di Cronbach
Mobilità e benefici vita-lavoro Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q22, Q23		3,774	0,741	3,857	0,812
Fiducia Q18, Q19, Q20, Q21		3,599	0,760	3,750	0,616
Produttività Q24, Q25, Q26		4,189	0,649	4,333	0,696
Autonomia Q27, Q28, Q29		3,376	1,107	3,333	0,909
Isolamento favorevole Q30, Q31, Q32, Q33, Q34		3,811	0,714	3,800	0,796
Comunicazione con il team Q35, Q36, Q37		4,070	0,706	4,000	0,862
Rapporto con il responsabile Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43		3,619	0,889	3,833	0,915
Technostress favorevole Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53		3,554	0,611	3,600	0,789

Figura 7.4: Risultati delle dimensioni costruite mediante gli item valutativi del Questionario 1 - in rosso gli item con misurazione invertita ed in arancione le dimensioni caratterizzate da un basso valore del coefficiente α di coerenza. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Nella valutazione degli item valutativi con scala Likert a cinque punti (da Q13 a Q53), sono state individuate otto dimensioni di analisi. La figura 7.4 sintetizza, per ciascuna dimensione, media, deviazione standard e mediana. È stato inoltre calcolato il coefficiente alfa di Cronbach come indicatore esplorativo della coerenza interna. La sua interpretazione richiede prudenza, poiché alcune dimensioni aggregano item adattati da sottoscale differenti.

Da una prima lettura, l'esperienza del lavoro ibrido nell'Ente Delta (dal punto di vista degli utilizzatori) presenta diversi elementi positivi. La produttività e la comunicazione con il team sono due dimensioni di particolare rilievo, mentre autonomia, fiducia e il rapporto con il responsabile presentano qualche elemento di criticità.

Prima di analizzare più in dettaglio gli item coinvolti nelle singole dimensioni, il dato sintetico letto nelle diverse dimensioni è stato confrontato con alcune informazioni del campione: **genere, ruolo, età anagrafica, anzianità di ruolo e distanza dall'ufficio**.

Di seguito, quindi, verranno analizzati i dati sintetici (medie per classificazione del campione e scostamento di questi valori rispetto alla media di ogni dimensione) evidenziando eventuali differenze descrittive associate alle caratteristiche del campione e proponendone, ove possibile, una lettura interpretativa.

Dimensione	Risultati per Genere						Totale campione
	Donna		Uomo		Preferisco non rispondere		
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	97		59		1		157
Mobilità e benefici vita-lavoro	3,776	0,002	3,785	0,010	3,000	-0,774	3,774
Fiducia	3,644	0,046	3,517	-0,082	4,000	0,401	3,599
Produttività	4,251	0,062	4,102	-0,087	3,333	-0,856	4,189
Autonomia	3,416	0,040	3,333	-0,042	2,000	-1,376	3,376
Isolamento favorevole	3,814	0,003	3,817	0,005	3,200	-0,611	3,811
Comunicazione con il team	4,069	-0,001	4,073	0,003	4,000	-0,070	4,070
Rapporto con il responsabile	3,586	-0,033	3,667	0,048	4,000	0,381	3,619
Technostress favorevole	3,594	0,040	3,497	-0,057	3,000	-0,554	3,554

Figura 7.5: Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati di genere.
Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Graficamente è stato scelto di rappresentare, segnati con dei colori diversi, alcuni valori

sotto/sopra un certo range di riferimento. In particolare nelle tabelle è stata scelta questa rappresentazione per evidenziare media e scostamenti (delta) fuori range:

Media < 3,00	Media > 4,00
Delta < 0,1	Delta > 0,1

Figura 7.6: Visualizzazione grafica di medie e scostamenti. Fonte: Elaborazione dell'autore

Come si può osservare analizzando la figura 7.5, le medie per genere non si discostano dalla media generale e gli scostamenti risultano generalmente contenuti. La sostanziale uniformità dei risultati per genere potrebbe essere associata anche alla prevalenza, in entrambi i gruppi, di lavoratori con età e anzianità di servizio elevate.

La lettura delle medie più elevate riferite a produttività e comunicazione con il team non ha alcuna differenziazione nella distinzione di genere.

Se invece analizziamo la figura 7.7, è evidente che le dimensioni riferite a impiegati e addetti presentano valori sostanzialmente allineati alla media complessiva del campione.

Dimensione	Risultati per Ruolo								Totale campione
	Impiegato / addetto		Coordinatore di gruppo		Responsabile		Preferisco non rispondere		
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	122		2		29		4		157
Mobilità e benefici vita-lavoro	3,811	0,037	3,786	0,011	3,640	-0,134	3,607	-0,167	3,774
Fiducia	3,549	-0,050	4,375	0,776	3,776	0,177	3,438	-0,161	3,599
Produttività	4,238	0,049	4,500	0,311	3,966	-0,223	4,167	-0,022	4,189
Autonomia	3,320	-0,056	4,500	1,124	3,678	0,302	2,333	-1,042	3,376
Isolamento favorevole	3,802	-0,010	3,700	-0,111	3,890	0,078	3,600	-0,211	3,811
Comunicazione con il team	4,085	0,015	3,333	-0,737	4,115	0,045	3,667	-0,403	4,070
Rapporto con il responsabile	3,530	-0,089	4,500	0,881	3,914	0,295	3,750	0,131	3,619
Technostress favorevole	3,544	-0,009	3,850	0,296	3,548	-0,005	3,725	0,171	3,554

Figura 7.7: Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per ruolo. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

I responsabili presentano, sul piano descrittivo, alcuni scostamenti più marcati rispetto alla media complessiva del campione. Tali scostamenti non mantengono tuttavia la significatività statistica dopo la correzione per confronti multipli e devono pertanto essere interpretati esclusivamente come indicazioni esplorative.

Nel complesso, il confronto suggerisce che gli impiegati e gli addetti esprimano valutazioni più favorevoli rispetto alla produttività e ai benefici della mobilità, mentre i responsabili presentano valori relativamente superiori nelle dimensioni della fiducia, dell'autonomia e del rapporto con il proprio responsabile. La comunicazione con il team risulta invece sostanzialmente omogenea. Questa differenza potrebbe riflettere la diversa posizione ricoperta nell'organizzazione e il differente grado di autonomia professionale associato al ruolo.

Dimensione	Media dei risultati per età anagrafica						Totale campione
	Da 36 a 40 anni	Da 41 a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Da 56 a 60 anni	Oltre 60 anni	
Numerosità (N)	1	1	11	36	69	39	157
Mobilità e benefici vita-lavoro	4,714	3,429	3,636	3,885	3,677	3,868	3,774
Fiducia	4,750	3,000	3,500	3,646	3,543	3,667	3,599
Produttività	4,667	3,667	4,091	4,185	4,188	4,222	4,189
Autonomia	1,000	3,333	3,697	3,185	3,459	3,376	3,376
Isolamento favorevole	2,600	3,800	3,800	3,817	3,812	3,841	3,811
Comunicazione con il team	4,000	4,333	3,909	4,102	4,053	4,111	4,070
Rapporto con il responsabile	4,000	3,000	3,182	3,519	3,621	3,838	3,619
Technostress favorevole	3,200	3,400	3,600	3,517	3,543	3,605	3,554

Dimensione	Scostamento dalla media per età anagrafica					
	Da 36 a 40 anni	Da 41 a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Da 56 a 60 anni	Oltre 60 anni
Mobilità e benefici vita-lavoro	0,940	-0,346	-0,138	0,111	-0,097	0,094
Fiducia	1,151	-0,599	-0,099	0,047	-0,055	0,068
Produttività	0,478	-0,522	-0,098	-0,004	-0,001	0,033
Autonomia	-2,376	-0,042	0,321	-0,191	0,083	0,000
Isolamento favorevole	-1,211	-0,011	-0,011	0,005	0,000	0,030
Comunicazione con il team	-0,070	0,263	-0,161	0,032	-0,017	0,041
Rapporto con il responsabile	0,381	-0,619	-0,437	-0,100	0,002	0,219
Technostress favorevole	-0,354	-0,154	0,046	-0,037	-0,010	0,052

Figura 7.8: Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per età anagrafica. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Nell'analisi, invece, della figura 7.8, la lettura dei risultati per fascia di età deve tenere conto della distribuzione fortemente asimmetrica del campione. **Nel complesso, l'età anagrafica non sembra produrre un andamento uniforme delle valutazioni.**

Concentrando l'analisi sulle classi più numerose, emerge un quadro complessivamente stabile. Nelle ultime due fasce (da 56 a 60 anni e oltre i 60 anni), gli scostamenti rispetto alla media complessiva risultano generalmente contenuti, quasi assenti.

Le differenze descrittive più marcate si osservano nelle fasce intermedie (da 46 a 50 anni e da 51 a 55 anni), che devono tuttavia essere interpretate con cautela a causa della ridotta numerosità di alcuni sottogruppi. Nelle dimensioni dell'autonomia e rapporto con il responsabile, gli scostamenti dalla media generale sono i più evidenti, anche di segno contrario tra loro.

Risultati per anzianità di lavoro							
Dimensione	Da 11 a 20 anni		Da 21 a 30 anni		30 anni o più		Totale campione
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	9		28		120		157
Mobilità e benefici vita-lavoro	3,587	-0,187	4,041	0,266	3,726	-0,048	3,774
Fiducia	3,444	-0,154	3,634	0,035	3,602	0,003	3,599
Produttività	3,852	-0,337	4,310	0,121	4,186	-0,003	4,189
Autonomia	2,630	-0,746	3,381	0,005	3,431	0,055	3,376
Isolamento favorevole	3,578	-0,234	3,864	0,053	3,817	0,005	3,811
Comunicazione con il team	3,741	-0,329	4,143	0,073	4,078	0,008	4,070
Rapporto con il responsabile	3,056	-0,563	3,446	-0,172	3,701	0,082	3,619
Technostress favorevole	3,544	-0,009	3,418	-0,136	3,586	0,032	3,554

Figura 7.9: Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per anzianità di lavoro. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'analisi per anzianità lavoro (figura 7.9) deve essere interpretata considerando la diversa numerosità dei sottogruppi.

La segmentazione per anzianità di lavoro evidenzia profili differenti, senza mostrare un andamento lineare delle valutazioni.

Il gruppo con 11-20 anni di anzianità, composto da 9 rispondenti, presenta valori inferiori alla media in tutte le dimensioni, soprattutto nell'autonomia e nel rapporto con il responsabile.

I dipendenti con 21-30 anni di servizio, pari a 28 rispondenti, esprimono invece le valutazioni più favorevoli rispetto alla mobilità e ai benefici vita-lavoro, alla produttività e

alla comunicazione con il team; risultano relativamente più contenuti il rapporto con il responsabile e il technostress favorevole.

Il gruppo con almeno 30 anni di servizio, composto da 120 persone, presenta valori generalmente prossimi alle medie complessive, con risultati leggermente più favorevoli per l'autonomia e il rapporto con il responsabile.

Nel complesso, l'anzianità non appare associata a un miglioramento o a un peggioramento uniforme dell'esperienza del lavoro ibrido. Le differenze osservate hanno carattere descrittivo e devono essere interpretate considerando la diversa numerosità dei sottogruppi.

Media dei risultati per distanza dalla sede di lavoro						
Dimensione	Meno di 10 km	Da 10 a meno di 20 km	Da 20 a meno di 30 km	Da 30 a meno di 50 km	50 km o più	Totale campione
Numerosità (N)	58	47	31	16	5	157
Mobilità e benefici vita-lavoro	3,266	3,881	4,152	4,429	4,229	3,774
Fiducia	3,478	3,665	3,742	3,484	3,850	3,599
Produttività	4,178	4,170	4,247	4,167	4,200	4,189
Autonomia	3,563	3,418	2,925	3,146	4,333	3,376
Isolamento favorevole	3,821	3,872	3,755	3,700	3,840	3,811
Comunicazione con il team	4,086	4,113	4,075	4,063	3,467	4,070
Rapporto con il responsabile	3,632	3,550	3,801	3,500	3,367	3,619
Technostress favorevole	3,498	3,509	3,706	3,575	3,600	3,554

Scostamento dalla media per distanza dalla sede di lavoro					
Dimensione	Meno di 10 km	Da 10 a meno di 20 km	Da 20 a meno di 30 km	Da 30 a meno di 50 km	50 km o più
Mobilità e benefici vita-lavoro	-0,508	0,107	0,378	0,654	0,454
Fiducia	-0,120	0,066	0,143	-0,114	0,251
Produttività	-0,011	-0,019	0,058	-0,022	0,011
Autonomia	0,187	0,043	-0,451	-0,230	0,958
Isolamento favorevole	0,009	0,061	-0,057	-0,111	0,029
Comunicazione con il team	0,016	0,043	0,005	-0,008	-0,603
Rapporto con il responsabile	0,013	-0,069	0,182	-0,119	-0,252
Technostress favorevole	-0,055	-0,045	0,153	0,021	0,046

Figura 7.10: Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per distanza dalla sede di lavoro. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'aspetto più rilevante della segmentazione in base alla distanza dalla sede di lavoro (figura 7.10) è la distinzione tra valore attribuito al modello ed efficacia percepita del modello. All'aumentare della distanza si osservano valori più elevati nella dimensione relativa alla mobilità e ai benefici vita-lavoro, ma produttività e funzionamento operativo rimangono elevati anche tra chi risiede vicino alla sede.

Questo rafforza l'interpretazione secondo cui una parte importante della conciliazione vita-lavoro deriva dal pendolarismo evitato (verosimilmente associato al risparmio di tempi e costi di spostamento), mentre la qualità organizzativa del lavoro ibrido dipende da fattori diversi dalla sola distanza geografica.

7.1.4. Questionario 1 - Risultati descrittivi delle principali dimensioni osservate

L'analisi dei risultati del Questionario 1 continua ora con l'esame dei valori riscontrati, per ciascun item, nelle dimensioni oggetto di analisi.

Mobilità e benefici vita-lavoro. Dall'analisi della figura 7.11 emerge che **il lavoro ibrido genera benefici concreti soprattutto sul piano della gestione del tempo e dell'equilibrio vita-lavoro**. La soddisfazione per il WLB da remoto (Q22: media 4,41; 87,3% di risposte 4-5) e il valore del tempo risparmiato (Q16: 4,27; 82,2%) costituiscono i risultati più netti. **La riduzione dello stress da spostamento è anch'essa rilevante** (Q15: 4,04; 75,2%).

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q13	Quanto considera gravoso il tragitto casa-lavoro nelle giornate in presenza?	3,236	1,133	3	3	7,0%	17,2%	37,6%	21,7%	16,6%	38,2%
Q14	Quanto incidono i costi degli spostamenti casa-lavoro sulla sua valutazione positiva del lavoro ibrido?	3,338	1,158	3	3	6,4%	16,6%	33,8%	23,6%	19,7%	43,3%
Q15	La riduzione degli spostamenti nelle giornate da remoto contribuisce a diminuire il mio livello di stress.	4,045	0,943	4	4/5	0,6%	7,0%	17,2%	37,6%	37,6%	75,2%
Q16	Il tempo risparmiato negli spostamenti migliora la gestione della mia vita quotidiana.	4,274	0,917	5	5	0,0%	7,0%	10,8%	29,9%	52,2%	82,2%
Q17	La possibilità di lavorare da remoto è particolarmente importante per me in considerazione della distanza dalla sede di lavoro.	3,471	1,248	4	4	6,4%	21,0%	16,6%	31,2%	24,8%	56,1%
Q22	Quando lavoro da remoto, sono soddisfatto/a del mio equilibrio tra lavoro e vita privata.	4,414	0,793	5	5	0,0%	3,2%	9,6%	29,9%	57,3%	87,3%
Q23	Quando lavoro da remoto, le mie relazioni personali ne risentono.	3,643	1,281	2	1	8,3%	10,8%	23,6%	22,9%	34,4%	57,3%

Figura 7.11: Risultati della dimensione "Mobilità e benefici vita-lavoro" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Il peso del tragitto e dei costi è più eterogeneo e dipende verosimilmente dalla situazione individuale: Q13 e Q14 presentano medie pari, rispettivamente, a 3,24 e 3,34, con deviazioni standard superiori a 1.

Questi risultati sono coerenti con le informazioni precedentemente esaminate relative agli item Q10 e Q11, dai quali non emergono valori particolarmente elevati per la distanza e il tempo necessario a raggiungere la sede.

L'item Q23, originariamente formulato in senso negativo, è già stato invertito nel dataset. Il valore ricodificato (3,64; 57,3% di risposte favorevoli) indica quindi che, per una maggioranza, le relazioni personali non risultano penalizzate; la deviazione standard elevata segnala tuttavia esperienze differenziate.

Fiducia. Come illustrato nella figura 7.12, la fiducia nell'organizzazione e la percezione dell'adeguatezza delle condizioni di lavoro da remoto risultano complessivamente positive. Q19 raggiunge una media di 4,01 con il 76,4% di risposte 4-5; Q18 si colloca a 3,89 con il 70,1%. È dunque presente una base organizzativa percepita come affidabile.

Le dimensioni manageriali sono meno solide. Le opportunità di crescita anche da remoto (Q20) si fermano a 3,55 e presentano la maggiore dispersione dell'area (DS 1,32). Soprattutto, Q21 registra una media di 2,94 e soltanto il 27,4% di risposte favorevoli all'assenza di controllo eccessivo. Il dato suggerisce che una quota ampia non percepisce un pieno superamento della supervisione ravvicinata da parte del responsabile.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q18	La mia organizzazione ha fiducia nella mia capacità di svolgere efficacemente il mio ruolo quando lavoro da remoto.	3,892	1,113	4	5	4,5%	7,6%	17,8%	34,4%	35,7%	70,1%
Q19	Confido che la mia organizzazione metta a disposizione strumenti e condizioni adeguati per consentirmi di lavorare efficacemente da remoto.	4,013	0,920	4	4	1,3%	5,7%	16,6%	43,3%	33,1%	76,4%
Q20	Confido che il mio responsabile mi offra opportunità di crescita professionale e di sviluppo di carriera anche quando lavoro da remoto	3,548	1,318	4	5	10,2%	13,4%	17,8%	28,7%	29,9%	58,6%
Q21	Quando lavoro da remoto il mio responsabile non controlla eccessivamente ogni aspetto della mia attività lavorativa	2,943	1,076	3	3	10,8%	19,7%	42,0%	19,1%	8,3%	27,4%

Figura 7.12: Risultati della dimensione "Fiducia" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Produttività. Questa dimensione, rappresentata nella figura 7.13, è quella che pre-

senta i risultati più elevati nel Questionario 1. La tenuta della qualità anche in presenza di interruzioni (Q25) raggiunge 4,44 e il 95,5% di risposte 4-5; la concentrazione da remoto (Q24) ottiene 4,36 e l'86,0%. Le risposte convergono quindi nel riconoscere l'efficacia operativa e la capacità di mantenere gli standard qualitativi.

L'incremento attribuito direttamente al lavoro da remoto è più moderato: Q26 ha media 3,77 e 61,8% di accordo. Il lavoro da remoto sembra dunque sostenere molto bene la prestazione, ma non per tutti si traduce in un aumento netto della produttività rispetto alla situazione precedente.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q24	Quando lavoro da remoto, riesco a concentrarmi meglio sulle mie attività lavorative.	4,357	0,751	5	5	0,0%	1,3%	12,7%	35,0%	51,0%	86,0%
Q25	Anche quando vengo interrotto/a mentre lavoro da remoto, riesco comunque a soddisfare le aspettative di qualità del mio responsabile.	4,439	0,603	4	5	0,0%	0,6%	3,8%	46,5%	49,0%	95,5%
Q26	La possibilità di lavorare da remoto ha aumentato la mia produttività ed efficacia nello svolgimento delle mie attività.	3,771	1,049	4	4	2,5%	8,9%	26,8%	32,5%	29,3%	61,8%

Figura 7.13: Risultati della dimensione "Produttività" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Autonomia. Come illustrato nella figura 7.14 l'autonomia riguarda soprattutto la programmazione del lavoro: l'item Q27 raggiunge 3,71 e il 63,1% di risposte 4-5. Il lavoro da remoto sembra quindi ampliare la discrezionalità temporale e organizzativa, anche se forse è dovuto più alla profonda conoscenza delle attività da compiere che a una novità introdotta con il lavoro ibrido.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q27	Il lavoro da remoto mi permette di decidere autonomamente come programmare e pianificare la mia attività.	3,707	1,189	4	4	6,4%	10,2%	20,4%	32,5%	30,6%	63,1%
Q28	Il lavoro da remoto mi fornisce molta autonomia nel prendere decisioni	3,146	1,219	3	4	14,0%	14,0%	26,8%	33,8%	11,5%	45,2%
Q29	Il lavoro da remoto mi permette di prendere decisioni su quali metodi utilizzare per portare a termine la mia attività.	3,274	1,202	3	4	11,5%	12,7%	27,4%	33,8%	14,6%	48,4%

Figura 7.14: Risultati della dimensione "Autonomia" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'autonomia decisionale sostanziale risulta invece più limitata e rappresenta uno dei principali elementi critici emersi dal questionario: gli item Q28 (3,15;

45,2%) e Q29 (3,27; 48,4%) mostrano che meno della metà dei rispondenti esprime un livello elevato di accordo rispetto alla possibilità di assumere decisioni o scegliere i metodi di lavoro.

L'autonomia riconosciuta appare prevalentemente organizzativa ed esecutiva e risulta meno estesa alle decisioni e alla scelta delle modalità operative.

L'autonomia rappresenta pertanto una delle dimensioni rispetto alle quali emergono i maggiori margini di sviluppo. Le relative implicazioni organizzative saranno approfondite nelle conclusioni.

Isolamento sociale / professionale. Gli item della dimensione erano formulati in senso negativo, ma i relativi punteggi sono stati ricodificati in senso favorevole: valori elevati indicano pertanto minore isolamento e maggiore inclusione.

Il quadro indicato nella figura 7.15 è favorevole per il coinvolgimento in attività utili alla crescita (Q30 ricodificato: 3,98; 75,8% favorevoli), per le occasioni di orientamento o affiancamento (Q31: 4,04; 76,4%) e soprattutto per l'assenza di isolamento professionale (Q33: 4,11; 73,9%).

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q30	Quando lavoro da remoto, mi capita di non essere coinvolto/a in attività o riunioni utili alla mia crescita professionale.	3,981	0,971	4	4	3,2%	3,8%	17,2%	43,3%	32,5%	75,8%
Q31	Quando lavoro da remoto, ho meno occasioni di ricevere orientamento o affiancamento professionale.	4,045	0,835	4	4	0,0%	4,5%	19,1%	43,9%	32,5%	76,4%
Q32	Quando lavoro da remoto, sento la mancanza del contatto diretto con i colleghi.	3,261	1,039	3	3	4,5%	15,9%	43,3%	21,7%	14,6%	36,3%
Q33	Quando lavoro da remoto, mi sento professionalmente isolato/a.	4,108	0,984	4	5	1,9%	3,8%	20,4%	29,3%	44,6%	73,9%
Q34	Quando lavoro da remoto, sento la mancanza del sostegno emotivo e delle interazioni informali con gli altri colleghi.	3,662	0,971	4	4	1,3%	10,2%	31,2%	35,7%	21,7%	57,3%

Figura 7.15: Risultati della dimensione "Isolamento" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

La dimensione relativamente più debole riguarda il contatto diretto con i colleghi: dopo l'inversione, Q32 si ferma a 3,26 con il 36,3% di risposte favorevoli. Più favorevole, sebbene non pienamente consolidato, è il risultato relativo al sostegno emotivo e alle interazioni informali (Q34 ricodificato: 3,66; 57,3%).

L'inclusione professionale appare quindi complessivamente positiva, mentre la componente di prossimità sociale rimane più vulnerabile.

Comunicazione con il team. La lettura di questa dimensione descritta nella figura 7.16 è stabilmente positiva. Chiarezza e tempestività (Q35: 4,14; 82,8%) e aggiornamento reciproco (Q36: 4,11; 82,2%) mostrano che i gruppi hanno sviluppato pratiche efficaci anche in modalità ibrida. Questo risultato potrebbe essere favorito dalla notevole esperienza professionale e dall'elevata anzianità di servizio dei partecipanti.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q35	Nel nostro team comunichiamo in modo tempestivo, chiaro e orientato al raggiungimento dei risultati.	4,140	0,772	4	4	0,0%	3,2%	14,0%	48,4%	34,4%	82,8%
Q36	Nel nostro team ci teniamo reciprocamente aggiornati sul nostro lavoro e condividiamo proattivamente conoscenze ed esperienze.	4,108	0,844	4	4	1,3%	3,2%	13,4%	47,8%	34,4%	82,2%
Q37	Nel nostro team troviamo soluzioni attraverso conversazioni spontanee.	3,962	0,775	4	4	0,6%	3,2%	18,5%	54,8%	22,9%	77,7%

Figura 7.16: Risultati della dimensione "Comunicazione con il team" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Anche le conversazioni spontanee risultano frequenti (Q37: 3,96; 77,7%), ma con un'intensità leggermente inferiore rispetto ai meccanismi più strutturati. Il risultato è coerente con le criticità di isolamento: l'informazione operativa circola, mentre le opportunità informali di apprendimento e relazione sono più vulnerabili.

Rapporto con il responsabile. Il rapporto con il responsabile, sintetizzato nella figura 7.17, è valutato in modo discretamente positivo per comprensione delle esigenze (Q38: 3,79; 71,3%), efficacia complessiva (Q40: 3,73; 68,2%) e disponibilità di aiuto (Q42: 3,92; 72,0%).

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q38	In che misura il suo responsabile comprende i suoi problemi e le sue esigenze lavorative?	3,790	1,110	4	4	4,5%	11,5%	12,7%	43,3%	28,0%	71,3%
Q39	In che misura il responsabile riconosce il suo potenziale?	3,586	1,013	4	4	4,5%	10,2%	22,9%	47,1%	15,3%	62,4%
Q40	Quanto considera efficace il suo rapporto di lavoro con il responsabile?	3,726	1,042	4	4	2,5%	13,4%	15,9%	45,2%	22,9%	68,2%
Q41	È generalmente consapevole del grado di soddisfazione del suo responsabile rispetto al lavoro che svolge?	3,541	1,016	4	4	3,2%	14,0%	23,6%	43,9%	15,3%	59,2%
Q42	Ricevo aiuto e sostegno dal mio responsabile, quando ne ho bisogno.	3,917	1,000	4	4	1,9%	8,3%	17,8%	40,1%	31,8%	72,0%
Q43	Il mio responsabile parla con me di come svolgo il mio lavoro.	3,153	1,178	3	4	7,6%	26,8%	21,0%	31,8%	12,7%	44,6%

Figura 7.17: Risultati della dimensione "Rapporto con il responsabile" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Sono più deboli il riconoscimento del potenziale (Q39: 3,59), la consapevolezza del grado di soddisfazione del responsabile (Q41: 3,54) e, soprattutto, il confronto sulle modalità di svolgimento del lavoro (Q43: 3,15; 44,6%).

Il punto critico è quindi la continuità del feedback manageriale, non la disponibilità del responsabile in caso di bisogno.

Per questa dimensione sarà importante anche il confronto con le risposte fornite dai responsabili nel Questionario 2, che vedremo in seguito.

Assenza o contenimento del technostress. Gli item formulati in senso negativo sono stati ricodificati: valori elevati indicano minore esposizione al technostress.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q44	L'utilizzo prolungato di più apparecchi tecnologici riduce la mia capacità di concentrazione e influisce negativamente sul mio rendimento al lavoro.	4,108	0,903	4	5	0,0%	5,1%	20,4%	33,1%	41,4%	74,5%
Q45	L'utilizzo prolungato di più apparecchi tecnologici influisce negativamente sulla mia qualità di vita lavorativa.	4,019	0,916	4	5	0,0%	5,7%	23,6%	33,8%	36,9%	70,7%
Q46	L'utilizzo frequente e prolungato di più apparecchi tecnologici mi causa disturbi fisici, ansia, tensione, insonnia e sonno disturbato.	3,962	1,025	4	5	0,0%	10,2%	23,6%	26,1%	40,1%	66,2%
Q47	La mancanza di conoscenze tecniche e metodologiche adeguate per l'utilizzo di apparecchi, software ecc. sul lavoro mi manda in crisi.	3,605	1,073	4	4	0,0%	20,4%	23,6%	31,2%	24,8%	56,1%
Q48	I problemi tecnici che possono verificarsi mentre lavoro comportano perdite di tempo e continue interruzioni che mi stressano molto.	3,223	0,889	3	3	1,3%	19,7%	41,4%	30,6%	7,0%	37,6%
Q49	Quando lavoro con apparecchi e mezzi tecnologici, preferisco utilizzare procedure che conosco bene, anche se più lente rispetto ad altre nuove da imparare.	3,299	0,937	3	3	0,6%	18,5%	43,9%	24,2%	12,7%	36,9%
Q50	La crescente velocità e complessità degli strumenti tecnologici aumenta il mio carico di lavoro	3,420	0,981	3	3	2,5%	14,0%	36,3%	33,1%	14,0%	47,1%
Q51	Le tecnologie utilizzate per lavorare mi fanno sentire costantemente reperibile	2,752	1,390	3	3	26,1%	21,0%	16,6%	24,2%	12,1%	36,3%
Q52	La possibilità di essere costantemente connesso/a durante il lavoro da remoto è particolarmente stancante	3,732	1,134	4	5	2,5%	14,6%	21,7%	29,3%	31,8%	61,1%
Q53	Quando lavoro da remoto so quando disconnettermi dal lavoro per recuperare efficacemente le energie	3,414	1,044	4	4	3,2%	17,8%	28,0%	36,3%	14,6%	51,0%

Figura 7.18: Risultati della dimensione "Technostress" del Questionario 1. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

I risultati più favorevoli visualizzati nella figura 7.18 riguardano la tenuta della concentrazione e del rendimento rispetto all'uso prolungato dei dispositivi (Q44 ricodificato: 4,11; 74,5%), la qualità della vita lavorativa (Q45: 4,02; 70,7%) e la limitata presenza di disturbi fisici o psicofisici (Q46: 3,96; 66,2%).

Il punto più critico è l'item Q51: dopo l'inversione, la media di 2,75 e il 36,3% di risposte favorevoli indicano che la sensazione di reperibilità costante rimane diffusa. Il risultato di Q52 ricodificato è più positivo (3,73; 61,1%), mentre Q53 mostra un livello soltanto moderato della capacità di disconnettersi (3,41; 51,0%).

Il quadro complessivo è dunque discreto, ma per una parte dei dipendenti la reperibilità costante e la difficoltà di recuperare le energie richiedono particolare attenzione.

7.2. Questionario 1 - Confronto tra i sottogruppi

Le analisi precedenti evidenziano differenze descrittive tra le medie dei sottogruppi, la cui ampiezza può tuttavia risentire della diversa numerosità delle categorie considerate.

Prendendo in considerazione i soli sottogruppi genere, ruolo ed età anagrafica dei rispondenti del Questionario 1, sono state individuate come variabili dipendenti (figura 7.19) i punteggi individuali delle otto dimensioni composite già individuate nella fase di analisi dei dati di sintesi (vedi figura 7.4):

Dimensione analizzata	Item	Medie per Genere		Medie per Ruolo		Medie per Età anagrafica			
		Uomo	Donna	Impiegato / addetto	Respons.	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Da 56 a 60 anni	Oltre 60 anni
Mobilità e benefici vita-lavoro	Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q22, Q23	3,785	3,776	3,811	3,640	3,636	3,885	3,677	3,868
Fiducia	Q18, Q19, Q20, Q21	3,517	3,644	3,549	3,776	3,500	3,646	3,543	3,667
Produttività	Q24, Q25, Q26	4,102	4,251	4,238	3,966	4,091	4,185	4,188	4,222
Autonomia	Q27, Q28, Q29	3,333	3,416	3,320	3,678	3,697	3,185	3,459	3,376
Isolamento favorevole	Q30, Q31, Q32, Q33, Q34	3,817	3,814	3,802	3,890	3,800	3,817	3,812	3,841
Comunicazione con il team	Q35, Q36, Q37	4,073	4,069	4,085	4,115	3,909	4,102	4,053	4,111
Rapporto con il Responsabile	Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43	3,667	3,586	3,530	3,914	3,182	3,519	3,621	3,838
Technostress favorevole	Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53	3,497	3,594	3,544	3,548	3,600	3,517	3,543	3,605

Figura 7.19: Dimensioni e variabili di raggruppamento utilizzate nei test di confronto.
Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine

Con queste informazioni, di seguito la metodologia individuata per i relativi confronti:

- **Per il genere**, il confronto ha riguardato uomini e donne, mentre la risposta “Preferisco non rispondere”, riferita a un solo partecipante, è stata mantenuta nelle statistiche

descrittive ma esclusa dall'analisi inferenziale. Su questa variabile è stato applicato il t-test di Welch.

- **Per il ruolo** sono stati confrontati impiegati/addetti e responsabili; i coordinatori di gruppo e le risposte “Preferisco non rispondere” non sono stati inclusi, in considerazione della ridotta numerosità. Su questa variabile è stato applicato il t-test di Welch.
- **Per l'età anagrafica** sono state considerate le fasce comprese tra 46 e 50 anni, tra 51 e 55 anni, tra 56 e 60 anni e oltre 60 anni. Le classi 36-40 e 41-45 anni, costituite da un solo rispondente ciascuna, sono state escluse per insufficiente numerosità. Su questa variabile è stato applicato l'ANOVA di Welch (estensione del t-test di Welch su più gruppi indipendenti).

Considerata la molteplicità delle verifiche, i valori di p sono stati corretti mediante il metodo sequenziale di Holm, che controlla la probabilità di commettere almeno un errore di primo tipo nell'ambito della famiglia di test considerata. Per i confronti tra due gruppi è stata inoltre calcolata la dimensione dell'effetto mediante il coefficiente g di Hedges. È stata adottata una soglia di significatività pari a 0,05 sui valori di p corretti.

Con questa metodologia, **nessun confronto ha mantenuto una significatività statistica inferiore a 0,05. Nel campione osservato non emergono quindi differenze statisticamente robuste nelle otto dimensioni in relazione al genere, al ruolo o alla fascia di età.**

Tale esito non dimostra che i gruppi siano identici, ma indica che i dati disponibili non forniscono evidenza sufficiente per affermare l'esistenza di differenze sistematiche.

Le analisi non evidenziano differenze statisticamente significative in relazione al genere, al ruolo o all'età:

- Uomini e donne presentano valutazioni sostanzialmente omogenee nelle otto dimensioni.
- Per ruolo emergono alcune differenze descrittive: gli impiegati e addetti valutano più favorevolmente la produttività e i benefici della mobilità, mentre i responsabili presentano valori superiori nell'autonomia, nella fiducia e nel rapporto con il proprio responsabile. Tali scostamenti non rimangono tuttavia significativi dopo la correzione per confronti multipli.
- Anche il confronto tra le fasce di età mostra un profilo complessivamente stabile. Produttività, isolamento favorevole e technostress presentano valori particolarmente

omogenei, mentre le variazioni osservate nelle altre dimensioni non raggiungono la significatività statistica.

La lettura più prudente consiste pertanto nel presentare i risultati come evidenze esplorative, evitando interpretazioni causali o generalizzazioni oltre il campione esaminato. **Nel complesso, i risultati dei test di confronto non evidenziano differenze statisticamente robuste tra i sottogruppi considerati.**

7.3. Questionario 2 - Gestione di un gruppo di lavoro ibrido

7.3.1. Struttura e costruzione del Questionario 2

Il questionario 2, rivolto ai soli responsabili, comprende 44 item totali. Nella costruzione dei criteri metodologici, sono state individuate delle distinte sezioni, con relativi item e scale di misurazione adottate, così rappresentati:

- **Sezione 1: Dichiarazione di consenso** con l'item Q1.
- **Sezione 2 - Caratteristiche del ruolo e del gruppo coordinato.** Sono stati individuati 7 item (da Q2 a Q8) con domande a risposta chiusa (scelta singola) per inquadrare e descrivere il campione riferito al gruppo dei responsabili, senza raccogliere informazioni che possano rendere identificabile il rispondente.

Queste domande non costituiscono una scala psicometrica. Sono variabili di contesto, controllo o segmentazione.

- **Sezione 3 - Pianificazione, organizzazione e valutazione delle attività.** Sono stati individuati 7 item (da Q9 a Q15), predisposti seguendo la Leadership Competencies for Telework Scale (LCT), pubblicata nel 2025 (Bravo-Duarte et al., 2025) sfruttando la dimensione Remote Goal Management.
- **Sezione 4 - Comunicazione e relazioni.** Sono stati individuati 7 item (da Q16 a Q22) predisposti seguendo la Leadership Competencies for Telework Scale (LCT), pubblicata nel 2025 (Bravo-Duarte et al., 2025) sfruttando le dimensioni Digital Communication e Remote Relationships Development.
- **Sezione 5 - Delega, fiducia e autonomia.** Sono stati individuati 7 item (da Q23 a Q29), predisposti seguendo la Leadership Competencies for Telework Scale (LCT), pubblicata nel 2025 (Bravo-Duarte et al., 2025) sfruttando le dimensioni Digital Trust-Building e Remote Goal Management.

- **Sezione 6 - Formazione, feedback e competenze.** Sono stati individuati 5 item (da Q30 a Q34), predisposti ed adattati seguendo la Leadership Competencies for Telework Scale (LCT), pubblicata nel 2025 (Bravo-Duarte et al., 2025) sfruttando le dimensioni Digital Trust-Building e Digital Communication.
- **Sezione 7 - Supporto organizzativo e sostenibilità del lavoro.** Sono stati individuati 4 item (da Q35 a Q38), predisposti ed adattati seguendo la Leadership Competencies for Telework Scale (LCT), pubblicata nel 2025 (Bravo-Duarte et al., 2025) sfruttando le dimensioni Remote Goal Management e Telework-Life Balance Support.
- **Sezione 8 - Effetti percepiti sul gruppo.** Per leggere gli effetti sul gruppo, sono stati predisposti ed adattati 6 item (da Q39 a Q44) riferiti alla Professional Isolation Scale del 2008 (Golden et al., 2008).

7.3.2. Questionario 2 - Caratteristiche del campione

Sono stati trasmessi 41 inviti e sono state raccolte 37 risposte, pari al 90,2%. Dopo l'esclusione di una risposta priva di consenso, l'analisi è stata condotta su 36 questionari validi (con un'adesione vicina all'88%).

Le risposte valide fornite da responsabili presentano livelli differenziati di anzianità nel ruolo (con una % maggiore di responsabili esperti), ampiezza del team, esperienza nella gestione a distanza e distribuzione territoriale, come visualizzato nella figura 7.20.

Con riferimento all'anzianità nel ruolo, 29 responsabili, pari all'80,6%, lo svolgono da almeno undici anni. Con riferimento all'esperienza nella gestione del gruppo, 24 responsabili, pari al 66,7%, coordinano un gruppo ibrido da oltre tre anni (periodo post-emergenziale).

È interessante anche il dato relativo alla distribuzione territoriale dei propri uffici da gestire: 19 responsabili, pari al 52,8%, confermano di gestire il proprio gruppo, almeno in parte, con una distribuzione tra sedi differenti. Il risultato mostra che, per una parte dei responsabili, il coordinamento a distanza non deriva esclusivamente dal lavoro svolto presso l'abitazione, ma anche dalla distribuzione territoriale degli uffici coordinati.

Il lavoro svolto da una sede aziendale differente non coincide necessariamente con il lavoro da remoto svolto dall'abitazione; entrambe le configurazioni richiedono tuttavia pratiche di coordinamento a distanza.

Q2 - Anzianità nel ruolo	n	%
Da 11 a 20 anni	15	41,7%
Oltre 20 anni	14	38,9%
Da 1 a 5 anni	3	8,3%
Meno di 1 anno	2	5,6%
Da 6 a 10 anni	2	5,6%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q3 - Persone coordinate	n	%
Da 1 a 5	12	33,3%
Da 11 a 20	9	25,0%
Da 6 a 10	9	25,0%
Da 21 a 30	4	11,1%
Oltre 30	2	5,6%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q4 - Esperienza nella gestione a distanza	n	%
Oltre 3 anni	24	66,7%
Da 2 anni a 3 anni	6	16,7%
Da 6 mesi a 1 anno	3	8,3%
Da 1 anno a 2 anni	3	8,3%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q5 - Quota del gruppo da remoto	n	%
Tutte o quasi tutte	17	47,2%
La maggioranza	8	22,2%
Circa la metà	7	19,4%
Una minoranza	4	11,1%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q6 - Distribuzione territoriale	n	%
No	17	47,2%
Sì, in misura significativa	10	27,8%
Sì, in minima parte	9	25,0%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q7 - Utilizzo personale del lavoro da remoto	n	%
Sì, con regolarità	20	55,6%
Sì, occasionalmente	13	36,1%
No	3	8,3%
Totale risposte valide	36	100,0%
Q8 - Frequenza delle interazioni a distanza	n	%
Con regolarità	18	50,0%
Tutti i giorni	9	25,0%
Occasionalmente	7	19,4%
Poche volte	2	5,6%
Totale risposte valide	36	100,0%

Figura 7.20: Risultati del Questionario 2 riferito agli item Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7 e Q8. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

7.3.3. Questionario 2 - Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione

Nella valutazione degli item valutativi con scala Likert a cinque punti (da Q9 a Q44), sono state definite sei dimensioni per l'analisi. La figura 7.21 sintetizza, per ciascuna dimensione, media, deviazione standard e mediana. È stato inoltre calcolato il coefficiente alfa di Cronbach come indicatore esplorativo della coerenza interna.

Scala	Indicatore visivo (1-5)	Media	Deviazione standard	Mediana	Alfa di Cronbach
Pianificazione, organizzazione e valutazione delle attività Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15		4,000	0,570	4,000	0,755
Comunicazione e relazioni Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22		4,071	0,475	4,214	0,674
Delega, fiducia e autonomia Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29		4,333	0,422	4,429	0,751
Formazione, feedback e competenze Q30, Q31, Q32, Q33, Q34		3,683	0,516	3,800	0,622
Supporto organizzativo e sostenibilità del lavoro Q35, Q36, Q37, Q38		4,063	0,695	4,250	0,696
Effetti percepiti sul gruppo Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44		4,273	0,576	4,333	0,863

Figura 7.21: Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione 2 - in arancione le dimensioni con basso livello α di coerenza. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Sebbene il campione utilizzato non sia dimensionato in modo soddisfacente (con la presenza di sottogruppi composti da poche osservazioni) e presenti valori del coefficiente α mediamente inferiori rispetto al Questionario 1, **l'applicazione del lavoro ibrido letto nel Questionario 2 (in autovalutazione da parte dei responsabili) presenta una valutazione complessivamente positiva.**

Sono diverse le dimensioni che presentano una media superiore al 4 con una deviazione standard molto contenuta, che ricordano il dato già letto nell'analisi del campione Q2 con l'elevata esperienza maturata dai responsabili nel proprio ruolo.

Come già visto per il Questionario 1, prima di analizzare più in dettaglio gli item coinvolti nelle singole dimensioni, il dato sintetico letto nelle diverse dimensioni è stato confrontato con alcune informazioni del campione: **anzianità di ruolo, dimensioni del gruppo gestito, esperienza nella gestione di gruppi a distanza, quota di collaboratori da remoto, distribuzione territoriale degli uffici.**

Anche in questo caso, graficamente è stato scelto di rappresentare, segnati con dei colori diversi, alcuni valori sotto/sopra un certo range di riferimento. In particolare nelle tabelle è stata scelta questa rappresentazione per evidenziare media e scostamenti (delta) fuori range:

Media < 3,00	Media > 4,00
Delta < 0,1	Delta > 0,1

Figura 7.22: Visualizzazione grafica di medie e scostamenti. Fonte: Elaborazione dell'autore

Media dei risultati per anzianità di ruolo						
Dimensione	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Da 6 a 10 anni	Da 11 a 20 anni	Oltre 20 anni	Totale campione
Numerosità (N)	2	3	2	15	14	36
Pianificazione, organizzazione e valutazione	4,143	4,429	3,714	4,000	3,929	4,000
Comunicazione e relazioni	3,929	4,095	3,500	4,048	4,194	4,071
Delega, fiducia e autonomia	4,571	4,190	4,071	4,219	4,490	4,333
Formazione, feedback e competenze	3,300	3,800	3,200	3,573	3,900	3,683
Supporto organizzativo e sostenibilità	3,875	4,000	3,625	3,867	4,375	4,063
Effetti percepiti sul gruppo	4,667	4,389	3,583	4,089	4,488	4,273

Scostamento dalla media per anzianità di ruolo					
Dimensione	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Da 6 a 10 anni	Da 11 a 20 anni	Oltre 20 anni
Pianificazione, organizzazione e valutazione	0,143	0,429	-0,286	0,000	-0,071
Comunicazione e relazioni	-0,143	0,024	-0,571	-0,024	0,122
Delega, fiducia e autonomia	0,238	-0,143	-0,262	-0,114	0,156
Formazione, feedback e competenze	-0,383	0,117	-0,483	-0,110	0,217
Supporto organizzativo e sostenibilità	-0,188	-0,063	-0,438	-0,196	0,313
Effetti percepiti sul gruppo	0,394	0,116	-0,690	-0,184	0,215

Figura 7.23: Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione ai risultati per anzianità del ruolo. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Nella segmentazione per anzianità (vedi figura 7.23), il confronto descrittivo più informativo riguarda solamente i responsabili con 11-20 anni di esperienza, pari a 15, e quelli con

oltre 20 anni, pari a 14. **Quest'ultimo gruppo presenta valutazioni superiori in cinque delle sei dimensioni analizzate.**

Le differenze più evidenti riguardano il supporto organizzativo e la sostenibilità, gli effetti percepiti sul gruppo e la formazione, il feedback e le competenze. Anche la delega, la fiducia e l'autonomia ricevono una valutazione più favorevole tra i responsabili con maggiore anzianità. La pianificazione, organizzazione e valutazione presenta invece valori sostanzialmente allineati nei due gruppi.

Nel complesso, la maggiore esperienza nel ruolo appare associata a una percezione più favorevole delle condizioni organizzative, relazionali e del funzionamento del gruppo, ma le differenze hanno natura descrittiva e non dimostrano un effetto causale dell'anzianità.

Media dei risultati per dimensioni del gruppo						
Dimensione	Da 1 a 5	Da 6 a 10	Da 11 a 20	Da 21 a 30	Oltre 30	Totale campione
Numerosità (N)	12	9	9	4	2	36
Pianificazione, organizzazione e valutazione	4,095	4,270	3,524	4,107	4,143	4,000
Comunicazione e relazioni	4,167	4,048	3,873	4,286	4,071	4,071
Delega, fiducia e autonomia	4,393	4,333	4,048	4,500	4,929	4,333
Formazione, feedback e competenze	3,733	3,711	3,556	3,650	3,900	3,683
Supporto organizzativo e sostenibilità	4,292	4,028	3,722	3,938	4,625	4,063
Effetti percepiti sul gruppo	4,347	4,315	4,000	4,375	4,667	4,273

Scostamento dalla media per dimensioni del gruppo					
Dimensione	Da 1 a 5	Da 6 a 10	Da 11 a 20	Da 21 a 30	Oltre 30
Pianificazione, organizzazione e valutazione	0,095	0,270	-0,476	0,107	0,143
Comunicazione e relazioni	0,095	-0,024	-0,198	0,214	0,000
Delega, fiducia e autonomia	0,060	0,000	-0,286	0,167	0,595
Formazione, feedback e competenze	0,050	0,028	-0,128	-0,033	0,217
Supporto organizzativo e sostenibilità	0,229	-0,035	-0,340	-0,125	0,563
Effetti percepiti sul gruppo	0,074	0,042	-0,273	0,102	0,394

Figura 7.24: Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione ai risultati per dimensione del gruppo. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Spostandoci nell'analisi in base alla diversa composizione dimensionale del gruppo gestito dal responsabile (figura 7.24), **i dati non mostrano una relazione lineare tra nu-**

merosità del gruppo e valutazione della gestione ibrida. Non emerge, quindi, un peggioramento progressivo dei risultati all'aumentare del numero dei collaboratori.

La principale discontinuità riguarda la fascia da undici a venti persone, che presenta valori inferiori alla media in tutte le dimensioni, soprattutto nella pianificazione, nel supporto organizzativo e nella delega. I gruppi composti da una a dieci persone mostrano invece risultati più uniformemente favorevoli, mentre i valori elevati delle categorie superiori a venti collaboratori devono essere interpretati con cautela per la loro ridotta numerosità.

Una possibile interpretazione è che i gruppi di piccole dimensioni consentano forme di coordinamento più diretto, una maggiore continuità delle relazioni e una migliore conoscenza delle esigenze individuali.

La fascia da undici a venti collaboratori potrebbe invece rappresentare una dimensione intermedia nella quale aumentano le esigenze di pianificazione, monitoraggio e comunicazione, senza che siano necessariamente presenti le strutture organizzative e i meccanismi di delega tipici dei gruppi più ampi.

Prendendo in considerazione l'esperienza dei responsabili nella gestione del lavoro a distanza (figura 7.25), i risultati suggeriscono l'esistenza di un processo di apprendimento manageriale collegato alla gestione a distanza.

Dimensione	Risultati per esperienza nella gestione a distanza								Totale campione
	Da 6 mesi a 1 anno		Da 1 anno a 2 anni		Da 2 anni a 3 anni		Oltre 3 anni		
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	3		3		6		24		36
Pianificazione, organizzazione e valutazione	3,714	-0,286	3,762	-0,238	3,929	-0,071	4,083	0,083	4,000
Comunicazione e relazioni	3,667	-0,405	3,524	-0,548	4,048	-0,024	4,196	0,125	4,071
Delega, fiducia e autonomia	4,286	-0,048	3,952	-0,381	4,095	-0,238	4,446	0,113	4,333
Formazione, feedback e competenze	3,333	-0,350	3,067	-0,617	3,833	0,150	3,767	0,083	3,683
Supporto organizzativo e sostenibilità	3,583	-0,479	3,333	-0,729	3,667	-0,396	4,313	0,250	4,063
Effetti percepiti sul gruppo	4,000	-0,273	4,056	-0,218	4,111	-0,162	4,375	0,102	4,273

Figura 7.25: Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione all'esperienza nella gestione a distanza. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'esperienza sembra favorire soprattutto la capacità di organizzare le risorse, gestire la comunicazione e sostenere la collaborazione del gruppo. La fiducia e l'autonomia presentano invece valori favorevoli anche nelle fasi iniziali, mentre la formazione e il feedback non mostrano una progressione altrettanto regolare. **Il passaggio dai primi anni a**

un'esperienza superiore ai tre anni sembra quindi accompagnarsi soprattutto al consolidamento delle pratiche organizzative e relazionali necessarie alla gestione dei gruppi ibridi.

La segmentazione in base alla quota di collaboratori (figura 7.26) che lavorano da remoto mostra risultati generalmente favorevoli in tutte le categorie, ma non evidenzia un miglioramento lineare all'aumentare della diffusione del lavoro a distanza.

Il dato più interessante riguarda la percezione degli effetti sul gruppo, molto positiva quando circa la metà o quasi tutti i collaboratori utilizzano il lavoro da remoto, mentre il supporto organizzativo presenta una flessione nella categoria in cui il lavoro a distanza coinvolge la maggioranza del gruppo.

Dimensione	Risultati per quota di collaboratori da remoto								Totale campione
	Una minoranza		Circa la metà		La maggioranza		Tutte o quasi tutte		
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	4		7		8		17		36
Pianificazione, organizzazione e valutazione	3,857	-0,143	3,918	-0,082	4,054	0,054	4,042	0,042	4,000
Comunicazione e relazioni	4,000	-0,071	4,020	-0,051	4,000	-0,071	4,143	0,071	4,071
Delega, fiducia e autonomia	4,536	0,202	4,388	0,054	4,250	-0,083	4,303	-0,031	4,333
Formazione, feedback e competenze	3,800	0,117	3,600	-0,083	3,650	-0,033	3,706	0,023	3,683
Supporto organizzativo e sostenibilità	3,938	-0,125	4,107	0,045	3,781	-0,281	4,206	0,143	4,063
Effetti percepiti sul gruppo	3,792	-0,481	4,452	0,179	4,167	-0,106	4,363	0,090	4,273

Figura 7.26: Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione alla quota di collaboratori gestiti da remoto. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

I risultati suggeriscono che una diffusione molto ampia del lavoro da remoto possa favorire la stabilizzazione di pratiche organizzative condivise: i responsabili che gestiscono gruppi nei quali tutti o quasi tutti lavorano anche a distanza esprimono infatti valutazioni superiori alla media in tutte le dimensioni, soprattutto nel supporto organizzativo, nella comunicazione e negli effetti percepiti sul gruppo.

Quando il modello interessa l'intera struttura, le regole, gli strumenti e le modalità di coordinamento potrebbero essere applicati in modo più uniforme, riducendo la distinzione tra collaboratori abitualmente presenti e collaboratori da remoto.

La segmentazione per distribuzione territoriale (figura 7.27) presenta un risultato piuttosto interessante: i responsabili che gestiscono uffici non distribuiti territorialmente o

distribuiti in misura significativa esprimono valutazioni generalmente più favorevoli, mentre la configurazione distribuita “in minima parte” registra valori inferiori alla media in tutte le dimensioni.

Il dato suggerisce che la gestione ibrida possa risultare più semplice quando la struttura è concentrata in una sola sede oppure quando la distribuzione territoriale è sufficientemente consolidata da richiedere pratiche organizzative stabili.

Risultati per distribuzione territoriale degli uffici							
Dimensione	No		Sì, in minima parte		Sì, in misura significativa		Totale campione
	Media	Delta	Media	Delta	Media	Delta	
Numerosità (N)	17		9		10		36
Pianificazione, organizzazione e valutazione	4,126	0,126	3,857	-0,143	3,914	-0,086	4,000
Comunicazione e relazioni	4,101	0,029	3,921	-0,151	4,157	0,086	4,071
Delega, fiducia e autonomia	4,378	0,045	4,270	-0,063	4,314	-0,019	4,333
Formazione, feedback e competenze	3,753	0,070	3,511	-0,172	3,720	0,037	3,683
Supporto organizzativo e sostenibilità	4,088	0,026	3,917	-0,146	4,150	0,088	4,063
Effetti percepiti sul gruppo	4,382	0,109	3,926	-0,347	4,400	0,127	4,273

Figura 7.27: Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione alla distribuzione territoriale degli uffici coordinati. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

La distribuzione territoriale limitata potrebbe rappresentare una configurazione nella quale la gestione di sedi differenti introduce complessità aggiuntive senza determinare una completa formalizzazione delle pratiche di coordinamento a distanza.

Quando soltanto una parte circoscritta del gruppo opera in sedi differenti, il responsabile potrebbe dover combinare modalità di gestione prevalentemente locali con esigenze comunicative e organizzative rivolte alle persone collocate altrove.

L'interpretazione più coerente è che una distribuzione territoriale significativa possa aver favorito lo sviluppo di pratiche di coordinamento a distanza utilizzabili anche nel lavoro ibrido.

7.3.4. Questionario 2 - Risultati descrittivi delle principali dimensioni osservate

L'analisi dei risultati del Questionario 2 continua ora con l'esame dei valori riscontrati, per ciascun item, nelle dimensioni oggetto di analisi.

Pianificazione, organizzazione e valutazione delle attività. La pianificazione manageriale descritta nella figura 7.28 è complessivamente solida. La chiarezza di ruoli, obiettivi e modalità operative (Q11) raggiunge 4,56 e il 94,4% di risposte 4-5; la gestione semplice del lavoro a distanza (Q10) arriva a 4,31 e al 91,7%. Anche l'uso degli strumenti per organizzare il gruppo e l'anticipazione delle difficoltà sono positivi.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q9	Utilizzo gli strumenti digitali adeguati per organizzare il lavoro del gruppo.	4,056	0,924	4	4	2,8%	0,0%	22,2%	38,9%	36,1%	75,0%
Q10	Garantisco un sistema di gestione del lavoro a distanza semplice e chiaro.	4,306	0,624	4	4	0,0%	0,0%	8,3%	52,8%	38,9%	91,7%
Q11	Mi assicuro che ruoli, obiettivi e modalità operative siano chiari a tutti i componenti del gruppo.	4,556	0,607	5	5	0,0%	0,0%	5,6%	33,3%	61,1%	94,4%
Q12	Utilizzo gli strumenti digitali per monitorare l'avanzamento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi.	3,750	1,156	4	3	5,6%	2,8%	38,9%	16,7%	36,1%	52,8%
Q13	Individuo preventivamente le difficoltà che potrebbero compromettere il lavoro a distanza.	4,000	0,717	4	4	0,0%	2,8%	16,7%	58,3%	22,2%	80,6%
Q14	Quanto ritenete di essere passati da una cultura della valutazione basata sulla presenza ad una basata sui risultati?	3,583	1,079	4	4	5,6%	11,1%	19,4%	47,2%	16,7%	63,9%
Q15	Quanto vi sentite efficaci nel valutare le prestazioni dei collaboratori anche quando lavorano da remoto?	3,750	0,996	4	4	0,0%	19,4%	5,6%	55,6%	19,4%	75,0%

Figura 7.28: Risultati della dimensione "Pianificazione, organizzazione e valutazione" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'efficacia percepita nella valutazione delle prestazioni da remoto è discretamente positiva (Q15: 3,75; 75,0%), **ma il sistema sembra più avanzato nella definizione delle attività, dei ruoli e delle modalità operative che nella misurazione strutturata dei risultati.**

Questa interpretazione è sostenuta anche dai risultati dei due item che riguardano il monitoraggio digitale (Q12: 3,75; 52,8%) e il passaggio culturale dalla presenza ai risultati (Q14: 3,58; 63,9%).

Il quadro sembra descrivere prevalentemente una gestione ordinaria del lavoro da remoto, con logiche assimilabili a quelle adottate in presenza. Lo sviluppo

di una cultura manageriale coerente con le condizioni richieste da un modello di lavoro ibrido risulta ancora in corso.

Comunicazione e relazioni. Come illustrato nella figura 7.29, le pratiche comunicative risultano molto sviluppate: ascolto e turni di parola nelle riunioni (Q19) ottengono 4,44 e il 100% di risposte 4-5; documentazione e condivisione delle decisioni (Q20) raggiungono 4,50 e il 91,7%.

Scelta del canale e gestione del flusso informativo superano entrambe 4,20, indicando una buona familiarità dei responsabili con gli strumenti di comunicazione.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q16	Ho introdotto dei cambiamenti nella comunicazione con i colleghi da remoto rispetto a quelli in presenza?	2,861	1,246	3	4	19,4%	19,4%	22,2%	33,3%	5,6%	38,9%
Q17	Scelgo il canale di comunicazione più appropriato in relazione al tipo di messaggio da trasmettere.	4,222	0,681	4	4	0,0%	2,8%	5,6%	58,3%	33,3%	91,7%
Q18	Gestisco il flusso delle informazioni in modo che sia chiaro e non eccessivo.	4,278	0,566	4	4	0,0%	0,0%	5,6%	61,1%	33,3%	94,4%
Q19	Promuovo l'ascolto e il rispetto dei turni di parola durante le riunioni a distanza.	4,444	0,504	4	4	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	100,0%
Q20	Mi assicuro che le decisioni e gli accordi importanti vengano documentati e condivisi con il gruppo.	4,500	0,655	5	5	0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	58,3%	91,7%
Q21	Mi assicuro che le persone che lavorano a distanza non si sentano isolate dal resto del gruppo.	4,194	0,856	4	5	0,0%	2,8%	19,4%	33,3%	44,4%	77,8%
Q22	Valorizzo e celebro i risultati del gruppo utilizzando i mezzi di comunicazione disponibili.	4,000	0,956	4	4,5	0,0%	8,3%	19,4%	36,1%	36,1%	72,2%

Figura 7.29: Risultati della dimensione "Comunicazione e relazioni" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

L'item Q16 misura quanto le modalità di comunicazione siano state modificate nel lavoro da remoto rispetto al lavoro in presenza: la media è relativamente bassa (2,86) e, sebbene non indichi una comunicazione inefficace, denota cambiamenti ancora contenuti.

Anche la celebrazione dei risultati (Q22: 4,00; 72,2%) e la prevenzione dell'isolamento (Q21: 4,19; 77,8%) ricevono valutazioni positive, pur presentando margini di miglioramento.

Delega, fiducia e autonomia. La dimensione rappresentata nella figura 7.30 è sicuramente quella più forte del Questionario 2. L'equità di trattamento (Q24: 4,78; 100%), la libertà di espressione (Q26: 4,64; 97,2%), il rispetto degli impegni (Q23: 4,44; 97,2%) e l'onestà manageriale (Q25: 4,53; 94,4%) indicano un'elevata qualità fiduciaria dichiarata.

Anche la propensione dei responsabili a favorire l'autonomia attraverso la definizione degli obiettivi e il riconoscimento di spazi decisionali riceve valutazioni elevate (Q27 e Q28).

Tuttavia l'item Q29, che chiede quanto l'autonomia sia aumentata dopo l'introduzione del lavoro ibrido, ha registrato una media di 3,42, con solo il 50,0% di risposte favorevoli.

Il risultato non contraddice necessariamente gli altri item: può indicare un livello già presente in precedenza oppure un incremento solo parziale. Anche in questo caso sarà opportuno confrontarlo con l'autonomia dichiarata dagli utilizzatori del lavoro ibrido.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q23	Rispetto gli impegni che assumo nei confronti del gruppo.	4,444	0,558	4	4	0,0%	0,0%	2,8%	50,0%	47,2%	97,2%
Q24	Tratto le persone in modo equo, indipendentemente dal luogo o dalla modalità di lavoro.	4,778	0,422	5	5	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	100,0%
Q25	Dimostro onestà nei confronti del gruppo, anche riconoscendo di non sapere qualcosa o di aver commesso un errore.	4,528	0,609	5	5	0,0%	0,0%	5,6%	36,1%	58,3%	94,4%
Q26	Promuovo un clima nel quale tutti si sentano liberi di esprimere il proprio punto di vista.	4,639	0,543	5	5	0,0%	0,0%	2,8%	30,6%	66,7%	97,2%
Q27	Definisco obiettivi chiari che possano favorire l'autonomia delle persone nell'organizzazione del proprio lavoro.	4,278	0,566	4	4	0,0%	0,0%	5,6%	61,1%	33,3%	94,4%
Q28	Favorisco l'autonomia delle persone nell'assumere decisioni relative al proprio lavoro.	4,250	0,770	4	4	0,0%	5,6%	2,8%	52,8%	38,9%	91,7%
Q29	Da quando avete adottato il lavoro ibrido, quanto è aumentato il livello di autonomia accordato ai lavoratori nell'organizzazione delle proprie attività quotidiane?	3,417	1,025	3,5	4	2,8%	16,7%	30,6%	36,1%	13,9%	50,0%

Figura 7.30: Risultati della dimensione "Delega, fiducia e autonomia" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Formazione, feedback e competenze. Le competenze digitali, i cui risultati sono illustrati nella figura 7.31, sono valutate positivamente, sia quelle del responsabile (Q30: 3,92; 75,0%) sia la capacità di assicurarsi che il gruppo disponga delle competenze necessarie (Q31: 4,14; 86,1%).

Anche la qualità del feedback è valutata positivamente quando esso viene fornito (Q33: 4,06; 72,2%); la sua regolarità risulta invece più debole (Q32: 3,47; 52,8%).

Particolarmente rilevante in negativo è il risultato dell'item Q34, che chiede quanto sia stato necessario modificare lo stile di leadership nel lavoro ibrido, perché registra una media di 2,83: non è un indicatore diretto di qualità, ma segnala un adattamento percepito come molto limitato.

Nel complesso, emerge una leadership competente ma non ancora pienamente adattata alla gestione sistematica dei momenti di feedback e di apprendimento, tipici di un modello di lavoro ibrido consolidato.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q30	Dimostro competenza nell'utilizzo degli strumenti digitali necessari alla gestione del gruppo.	3,917	0,732	4	4	0,0%	2,8%	22,2%	55,6%	19,4%	75,0%
Q31	Mi assicuro che i componenti del gruppo possiedano le competenze digitali necessarie per svolgere efficacemente il proprio lavoro.	4,139	0,723	4	4	0,0%	2,8%	11,1%	55,6%	30,6%	86,1%
Q32	Programmo regolarmente occasioni per fornire e ricevere feedback.	3,472	0,774	4	4	0,0%	11,1%	36,1%	47,2%	5,6%	52,8%
Q33	Promuovo modalità di feedback aperte, costruttive e rispettose.	4,056	0,791	4	4	0,0%	0,0%	27,8%	38,9%	33,3%	72,2%
Q34	Quanto avete dovuto modificare il vostro stile di leadership per adattarlo alla gestione dei collaboratori in un contesto di lavoro ibrido?	2,833	1,028	3	3	11,1%	25,0%	36,1%	25,0%	2,8%	27,8%

Figura 7.31: Risultati della dimensione "Formazione, feedback e competenze" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Supporto organizzativo e sostenibilità del lavoro. La disponibilità di risorse e strumenti, rappresentata nella figura 7.32, costituisce un punto di forza (Q35: 4,53; 94,4%). Un giudizio favorevole riguarda anche la definizione di regole relative alla disconnessione e il rispetto dei periodi nei quali i lavoratori non sono disponibili (Q38: 4,33; 86,1%).

Più moderata è la capacità di proteggere il lavoro ad alta concentrazione dalle interruzioni (Q36: 3,58; 61,1%). **L'attenzione all'equilibrio vita-lavoro (Q37: 3,81; 72,2%) è positiva ma presenta la maggiore dispersione dell'area (DS 1,24), segnalando esperienze non uniformi tra i gruppi.**

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q35	Mi assicuro che le persone dispongano delle risorse e degli strumenti necessari per lavorare a distanza.	4,528	0,609	5	5	0,0%	0,0%	5,6%	36,1%	58,3%	94,4%
Q36	Favorisco lo svolgimento delle attività che richiedono elevata concentrazione, limitando le interruzioni.	3,583	0,967	4	4	2,8%	11,1%	25,0%	47,2%	13,9%	61,1%
Q37	Organizzo il lavoro tenendo conto dell'equilibrio tra esigenze professionali e vita privata.	3,806	1,238	4	4	8,3%	8,3%	11,1%	38,9%	33,3%	72,2%
Q38	Concordo con il gruppo regole chiare relative alla disconnessione dal lavoro e rispetto i momenti nei quali le persone non sono disponibili.	4,333	0,926	5	5	0,0%	8,3%	5,6%	30,6%	55,6%	86,1%

Figura 7.32: Risultati della dimensione "Supporto organizzativo e sostenibilità del lavoro" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Effetti percepiti sul gruppo. Questa dimensione mostra risultati nettamente positivi, come illustrato nella figura 7.33, accompagnati da una ridotta dispersione delle risposte.

Item	Descrizione item	Media	Deviazione standard	Mediana	Moda	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% favorevoli (4-5)
Q39	I componenti del gruppo partecipano attivamente alle riunioni svolte a distanza.	3,972	1,000	4	4	2,8%	5,6%	16,7%	41,7%	33,3%	75,0%
Q40	I componenti del gruppo condividono spontaneamente informazioni utili e si aiutano reciprocamente quando emergono difficoltà.	4,306	0,749	4	4,5	0,0%	2,8%	8,3%	44,4%	44,4%	88,9%
Q41	Anche lavorando a distanza, i componenti del gruppo mantengono relazioni professionali efficaci e collaborative.	4,167	0,737	4	4	0,0%	2,8%	11,1%	52,8%	33,3%	86,1%
Q42	I componenti del gruppo rispettano gli impegni e le scadenze concordate.	4,361	0,593	4	4	0,0%	0,0%	5,6%	52,8%	41,7%	94,4%
Q43	I componenti del gruppo segnalano tempestivamente problemi e difficoltà, contribuendo attivamente alla loro soluzione.	4,444	0,695	5	5	0,0%	2,8%	2,8%	41,7%	52,8%	94,4%
Q44	Nel complesso, il gruppo mantiene un buon livello di collaborazione e coordinamento anche quando le persone lavorano da luoghi diversi.	4,389	0,645	4	5	0,0%	0,0%	8,3%	44,4%	47,2%	91,7%

Figura 7.33: Risultati della dimensione "Effetti percepiti sul gruppo" del Questionario 2. Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Il rispetto di impegni e scadenze (Q42: 4,36; 94,4%), la segnalazione tempestiva dei problemi (Q43: 4,44; 94,4%) e la collaborazione complessiva tra persone che lavorano da luoghi diversi (Q44: 4,39; 91,7%) evidenziano, nella percezione dei responsabili, una tenuta organizzativa molto positiva e un funzionamento consolidato dei gruppi.

La partecipazione attiva alle riunioni a distanza è l'indicatore relativamente più basso (Q39: 3,97; 75,0%) e quello caratterizzato dalla maggiore dispersione. **Il gruppo appare quindi efficace e coordinato, ma il coinvolgimento sincrono può essere migliorato con modalità di riunione più partecipative.**

7.4. Analisi incrociata dei questionari 1 e 2

Dopo aver affrontato l'analisi parallela, ma distinta, del dettaglio dei risultati dei questionari 1 e 2, si propone ora un confronto tra i due questionari, al fine di evidenziare alcune relazioni tra gli item che rilevano dimensioni concettualmente simili.

Non si tratta di una verifica volta a contrapporre utilizzatori e responsabili, ma un confronto tra due differenti prospettive relative ad alcune dimensioni.

A tal fine è stata costruita la matrice rappresentata nella figura 7.34 che mette in relazione alcuni item appartenenti ai due questionari.

Dimensione	Item Questionario 1	Item Questionario 2
FIDUCIA	Q18, Q19, Q20	Q23, Q24, Q25, Q26, Q30, Q31
CONTROLLO	Q21	Q32, Q33, Q34, Q35
AUTONOMIA	Q27, Q28, Q29	Q27, Q28, Q29
CONCENTRAZIONE - PRODUTTIVITA' - PIANIFICAZIONE	Q24, Q25, Q26	Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q36
ISOLAMENTO SOCIALE	Q30, Q31, Q32, Q33, Q34	Q21
RAPPORTO CON I COLLEGHI	Q35, Q36, Q37	Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q22
DISCONNESSIONE	Q50, Q51, Q52, Q53	Q38
CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	Q16, Q22, Q23	Q37
VALUTAZIONE GENERALE SUL LAVORO IBRIDO	Q14, Q17	Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44

Figura 7.34: Matrice predisposta per confrontare alcuni item dei questionari 1 e 2.
Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Per ogni dominio ritenuto comune è stato calcolato un indice descrittivo aggregato (media generale delle medie degli item), la media delle percentuali favorevoli 4-5 e la dispersione media. Per gli item formulati negativamente, i punteggi sono stati invertiti prima del calcolo delle medie, delle deviazioni standard e delle percentuali di risposta favorevole. Pertanto, in tutte le rappresentazioni successive, valori elevati assumono una direzione interpretativa favorevole. La figura 7.35 ne rappresenta la sintesi.

È utile chiarire che:

- il confronto è solamente descrittivo: i Questionari 1 e 2 riguardano campioni differenti per composizione e numerosità;
- all'interno degli utilizzatori si riscontrano anche dei responsabili;
- le medie aggregate non sono punteggi di scala validati. Servono a sintetizzare la matrice, mentre le conclusioni principali sono controllate sugli item;
- uno scarto tra Q1 e Q2 segnala una divergenza di prospettiva, non dimostra una differenza statisticamente significativa e non stabilisce causalità;

Dimensione	Prospettiva	Media generale	Media Fav. 4-5	DS media
FIDUCIA	Q1	3,82	68,4%	1,12
	Q2	4,41	91,6%	0,60
CONTROLLO	Q1	2,94	27,4%	1,08
	Q2	3,72	61,8%	0,80
AUTONOMIA	Q1	3,38	52,2%	1,20
	Q2	3,98	78,7%	0,79
CONCENTRAZIONE - PRODUTTIVITA' - PIANIFICAZIONE	Q1	4,19	81,1%	0,80
	Q2	3,95	74,3%	0,88
ISOLAMENTO SOCIALE	Q1	3,81	63,9%	0,96
	Q2	4,19	77,8%	0,86
RAPPORTO CON I COLLEGHI	Q1	4,07	80,9%	0,80
	Q2	4,05	81,5%	0,77
DISCONNESSIONE	Q1	3,33	48,9%	1,14
	Q2	4,33	86,1%	0,93
CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	Q1	4,11	75,6%	1,00
	Q2	3,81	72,2%	1,24
VALUTAZIONE GENERALE SUL LAVORO IBRIDO	Q1	3,40	49,7%	1,20
	Q2	4,27	88,4%	0,74

Figura 7.35: Risultati della matrice di confronto di alcuni item dei questionari 1 e 2.
Fonte: elaborazione dell'autore sui dati dell'indagine.

Fiducia: i risultati mostrano una convergenza positiva, ma con intensità diversa. Gli utilizzatori raggiungono una media aggregata di 3,82 e il 68,4% di risposte favorevoli; i responsabili 4,41 e il 91,7%. **La distanza descrittiva di 0,59 punti non dimostra una differenza statisticamente significativa, ma suggerisce che la fiducia dichiarata dai responsabili non viene recepita con la stessa intensità dagli utilizzatori.**

Nel Q1 sono positive la fiducia organizzativa e l'adeguatezza degli strumenti, mentre le opportunità di crescita da remoto risultano più deboli. Nel Q2 emergono equità, onestà, rispetto degli impegni e attenzione alle competenze digitali.

Una possibile interpretazione di questo scarto risiede nella distinzione tra la fiducia come principio manageriale dichiarato (Q2) e la fiducia concretamente percepita attraverso opportunità di sviluppo, riconoscimento e condizioni di lavoro (Q1).

Controllo: è un risultato molto interessante perché il confronto presenta uno degli scarti più rilevanti: Q1 ha dei valori molto bassi, con una media di 2,94 e il 27,4% di risposte

favorevoli, mentre Q2 registra una media di 3,72 e il 61,8% di risposte favorevoli. **L'utilizzatore medio non percepisce pienamente l'assenza di controllo eccessivo, mentre i responsabili descrivono valutazioni moderatamente positive delle pratiche di feedback, del supporto, della disponibilità di risorse e dell'adattamento manageriale.**

Anche se il confronto si basa su item non perfettamente simmetrici (Q1 misura direttamente il controllo percepito, mentre Q2 combina regolarità e qualità del feedback, cambiamento dello stile di leadership e supporto strumentale), **il risultato può essere coerente con una possibile persistenza di logiche di supervisione, anche quando il responsabile ritiene di agire in modo diverso, con logica di maggior supporto.**

Autonomia: qui il confronto è più naturale, perché gli item del Questionario 1 misurano l'autonomia sperimentata dagli utilizzatori, mentre quelli del Questionario 2 rilevano la percezione dei responsabili rispetto all'autonomia riconosciuta al proprio gruppo: Q1 registra 3,38 e 52,2% favorevoli; Q2 3,98 e 78,7%.

Se si osserva la scomposizione dei diversi item si può chiarire la divergenza. Gli utilizzatori riconoscono maggiore libertà nella programmazione, ma meno nella scelta delle decisioni e dei metodi. I responsabili dichiarano obiettivi chiari e favore all'autonomia, ma ammettono che l'incremento prodotto dall'ibrido è solo moderato. L'autonomia appare quindi più organizzativa che decisionale.

Concentrazione, produttività e pianificazione. In queste dimensioni i valori delle due diverse prospettive Q1 e Q2 convergono sulla tenuta della performance, con una valutazione persino più positiva da parte degli utilizzatori, che esprimono un risultato molto elevato: media 4,19 e 81,1% favorevoli contro 3,95 e 74,3% dei responsabili.

Il punto di forza degli utilizzatori riguarda concentrazione e qualità mentre sul lato manageriale spiccano chiarezza di ruoli e semplicità organizzativa. Risultano invece meno sviluppati il monitoraggio strutturato dell'avanzamento, la cultura dei risultati e la protezione dalle interruzioni. La performance rimane forte, ma i dispositivi gestionali che dovrebbero sostenerla possono essere ulteriormente consolidati.

Isolamento sociale. In entrambi i questionari la valutazione è sicuramente positiva. Nella lettura analitica, però, **i lavoratori valutano meglio inclusione professionale, orientamento e affiancamento rispetto al contatto diretto e alle interazioni**

informali. I responsabili ritengono di prevenire l'isolamento, ma il dato non esclude una minore qualità della prossimità sociale.

Rapporto con i colleghi. Questa dimensione presenta la convergenza più netta (Q1 media 4,07 e 80,9% favorevoli e Q2 media 4,05 e 81,5%). La differenza è trascurabile sul piano descrittivo: gli utilizzatori e i responsabili concordano sulla buona qualità della comunicazione e delle relazioni operative.

Il cambiamento delle modalità comunicative con l'introduzione del lavoro ibrido è un dato meno forte, e ciò suggerisce che la comunicazione tra colleghi era già una dimensione presente in azienda e non è evoluta con il nuovo modello di lavoro.

Disconnessione. Il confronto risulta particolarmente marcato perché mette in luce un effetto contrario rispetto alle attese: gli utilizzatori, con una media di 3,33 e il 48,9% di risposte favorevoli nel Questionario 1, indicano una sensazione di reperibilità costante mentre i responsabili, con una media di 4,33 e l'86,1% di risposte favorevoli nel Questionario 2, dichiarano regole chiare e rispetto del diritto alla disconnessione.

La discrepanza suggerisce che l'esistenza formale di regole non garantisce la loro piena efficacia pratica. Occorre osservare tempi di risposta attesi, notifiche, riunioni, carichi e comportamenti impliciti del gruppo.

Conciliazione vita-lavoro. Entrambe le prospettive sono positive: Q1 4,11 e 75,6% favorevoli, mentre Q2 3,81 e 72,2%. **Gli utilizzatori valutano particolarmente bene il tempo risparmiato e l'equilibrio vita-lavoro mentre i responsabili dichiarano attenzione organizzativa al bilanciamento.**

Valutazione generale sul lavoro ibrido. La matrice accosta motivazioni generali degli utilizzatori e effetti osservati dai responsabili. Q1 presenta una media di 3,40 e 49,7% favorevoli mentre Q2 4,27 e 88,4%.

I responsabili giudicano molto positivamente collaborazione, rispetto delle scadenze e soluzione dei problemi, mentre l'adesione generale dei lavoratori è più differenziata.

La distanza non va però letta come una contraddizione diretta, perché gli item Q1 riguardano costi degli spostamenti e importanza della distanza, mentre Q2 misura il funzionamento del gruppo.

Ne emerge una distinzione importante: l'ibrido può funzionare molto bene organizzativamente anche se il valore soggettivamente attribuito al modello

varia in funzione delle condizioni personali.

Da questi confronti emergono alcuni risultati di sintesi:

- **Il lavoro ibrido mostra una buona tenuta sul piano della performance:** utilizzatori e responsabili convergono su concentrazione, qualità, scadenze, collaborazione e coordinamento sostenendo l'ipotesi che non ci sia un indebolimento dell'efficacia operativa.
- **La corrispondenza tra autonomia dichiarata e autonomia vissuta appare soltanto parziale e questo differenziale mette in luce una situazione nella quale una delle variabili del lavoro ibrido sembra ancora non emergere pienamente.**
- **Anche la fiducia presenta margini di miglioramento e deve tradursi più chiaramente in un'esperienza organizzativa concreta:** riconoscimento e assenza di controllo non raggiungono lo stesso livello.
- **Le relazioni operative sono robuste, quelle informali più fragili:** la comunicazione di team è una convergenza forte. Rimangono però margini sul contatto diretto, sulle interazioni informali e sulla celebrazione dei risultati.
- **La disconnessione è un altro importante disallineamento:** i responsabili dichiarano regole chiare mentre gli utilizzatori segnalano una situazione molto più ambivalente, soprattutto per la reperibilità costante.

8 | Conclusioni

8.1. Risultati complessivi e risposta alla domanda di ricerca

Il presente lavoro ha analizzato il lavoro ibrido come una configurazione organizzativa multidimensionale, con l'obiettivo di verificare se la sua applicazione nella Pubblica Amministrazione e, più concretamente, in un ente pubblico economico, possa essere interpretata come un'effettiva innovazione organizzativa oppure come una forma evoluta di delocalizzazione della prestazione.

La distinzione tra queste due configurazioni costituisce il punto centrale della ricerca. La possibilità di trasferire una parte delle attività al di fuori della sede dimostra che il lavoro è tecnicamente remotizzabile, ma non attesta necessariamente una trasformazione dell'organizzazione.

L'analisi del caso dell'Ente Delta restituisce, sotto questo profilo, un risultato articolato. Il lavoro ibrido è ormai una componente ordinaria del funzionamento dell'organizzazione. Il modello risulta ampiamente diffuso, regolato mediante accordi interni, sostenuto da infrastrutture digitali e compatibile con lo svolgimento di attività amministrative caratterizzate da procedure consolidate e da un elevato grado di standardizzazione.

Le evidenze raccolte non permettono quindi di qualificare l'esperienza come una semplice prosecuzione del lavoro domiciliare emergenziale. I processi digitalizzati, gli strumenti messi a disposizione, l'esperienza acquisita dai lavoratori e la capacità dei gruppi di operare a distanza indicano che si è realizzato un effettivo consolidamento organizzativo.

La trasformazione, tuttavia, non appare uniforme in tutte le sue componenti: la dimensione tecnologica e quella operativa risultano più mature rispetto alla dimensione manageriale e culturale. La possibilità di lavorare efficacemente da luoghi differenti è ormai acquisita, mentre il passaggio verso un modello fondato su autonomia

decisionale, valutazione per risultati, feedback continuo e piena tutela dei confini digitali risulta ancora in corso.

Il risultato complessivo può pertanto essere descritto come una **trasformazione parziale e asimmetrica**. La trasformazione è parziale perché il modello presenta elementi di innovazione senza aver ancora modificato in profondità tutte le pratiche organizzative. È asimmetrica perché il cambiamento tecnologico e logistico ha raggiunto un livello di sviluppo superiore rispetto al cambiamento culturale e manageriale.

8.2. Un modello consolidato sul piano operativo

Uno dei risultati più chiari della ricerca riguarda la **tenuta operativa del lavoro ibrido**. Le evidenze provenienti dai due questionari convergono nel descrivere gruppi capaci di mantenere la qualità della prestazione, rispettare gli impegni, affrontare tempestivamente i problemi e garantire la continuità delle attività anche quando i componenti lavorano da luoghi differenti.

La produttività percepita, la concentrazione e la comunicazione operativa costituiscono i principali punti di forza del modello. Il lavoro da remoto non sembra aver determinato una riduzione generalizzata della prestazione. Al contrario, l'esperienza maturata nel tempo, la conoscenza delle attività e la disponibilità di procedure consolidate sembrano aver consentito ai dipendenti di adattarsi efficacemente alla nuova configurazione.

Questo risultato è coerente con le caratteristiche dell'Ente Delta. Il risultato suggerisce che, nel contesto esaminato, la distanza fisica possa essere compensata dalla conoscenza delle procedure, dalla chiarezza dei ruoli e dalla disponibilità di sistemi informativi adeguati.

La maturità operativa dell'organizzazione costituisce quindi una **condizione abilitante del lavoro ibrido**. Le attività possono essere svolte al di fuori della sede senza produrre un significativo disallineamento, poiché i lavoratori conoscono i compiti, le responsabilità e le modalità di esecuzione. La presenza fisica continuativa risulta meno determinante per garantire la regolarità delle attività ordinarie.

Tale evidenza non deve tuttavia condurre a identificare automaticamente la remotizzabilità con l'innovazione. La tenuta operativa rappresenta quindi un presupposto importante, ma non sufficiente, per qualificare il modello come pienamente trasformativo.

8.3. Una trasformazione organizzativa incompleta

La principale area di sviluppo riguarda il rapporto tra autonomia, responsabilizzazione e controllo. Le evidenze mostrano che i lavoratori dispongono di una discreta possibilità di programmare le attività e gestire il tempo di lavoro, mentre risultano più limitati gli spazi relativi all'assunzione delle decisioni e alla scelta dei metodi operativi.

È opportuno distinguere, a questo proposito, quattro differenti forme di autonomia:

- **l'autonomia logistica**, relativa alla possibilità di svolgere la prestazione in un luogo diverso dalla sede;
- **l'autonomia temporale e di programmazione**, riferita alla gestione delle priorità e dei tempi di esecuzione;
- **l'autonomia decisionale**, relativa alla possibilità di assumere decisioni nell'ambito delle proprie responsabilità;
- **l'autonomia metodologica**, riguardante la scelta delle modalità con cui conseguire i risultati attesi.

Nel caso dell'Ente Delta risultano maggiormente sviluppate le prime due forme. Il lavoro ibrido ha ampliato soprattutto la flessibilità relativa al luogo della prestazione e, in una certa misura, alla programmazione individuale delle attività. L'autonomia decisionale e quella metodologica appaiono invece più circoscritte.

Una parte di tale risultato può essere spiegata dalle caratteristiche istituzionali e operative dell'Ente. Le attività amministrative sono regolate dalla normativa, da procedure interne e da esigenze di uniformità che limitano necessariamente la discrezionalità individuale. Ciò non esclude, tuttavia, la possibilità di riconoscere maggiori spazi nella definizione delle priorità, nella soluzione dei problemi, nella proposta di miglioramenti e nella revisione dei processi.

La trasformazione incompleta riguarda anche il sistema di controllo. La distanza fisica rende meno praticabile la supervisione diretta, ma il suo superamento non determina automaticamente l'affermazione di una gestione per risultati. Il controllo tradizionale può essere sostituito da verifiche digitali frequenti, richieste di aggiornamento, aspettative implicite di disponibilità e monitoraggio delle singole attività.

Il cambiamento richiesto non consiste quindi nell'eliminazione del controllo, ma nella sua evoluzione. Il controllo dovrebbe concentrarsi di più sui risultati attesi, sulla qualità del lavoro, sulla tempestività, sulla gestione delle criticità e sul contributo fornito al gruppo.

In questa prospettiva, il responsabile mantiene la propria funzione di coordinamento, ma la esercita attraverso obiettivi chiari, momenti periodici di confronto e criteri trasparenti di valutazione.

8.4. Leadership e relazioni professionali

La ricerca evidenzia una buona capacità dei responsabili di garantire la continuità operativa dei gruppi. Le pratiche di comunicazione, la chiarezza delle indicazioni, l'equità dichiarata e la disponibilità di supporto ricevono valutazioni generalmente favorevoli. Anche i lavoratori riconoscono una buona qualità della comunicazione con i colleghi e una sostanziale tenuta delle relazioni operative.

Il punto critico non riguarda quindi l'assenza di coordinamento. Riguarda piuttosto la profondità del cambiamento prodotto dal lavoro ibrido sullo stile di leadership. Le pratiche manageriali sembrano essere state adattate alla distanza soprattutto per garantire la prosecuzione delle attività, senza essere state necessariamente riprogettate in tutte le loro componenti.

La comunicazione digitale consente la circolazione delle informazioni e il coordinamento delle attività, ma non sostituisce automaticamente le interazioni informali, l'apprendimento incidentale, il confronto spontaneo e la costruzione quotidiana del senso di appartenenza. Analogamente, la disponibilità del responsabile in caso di bisogno non coincide con la presenza di un sistema regolare di feedback, sviluppo e riconoscimento.

Il lavoro ibrido richiede pertanto una leadership capace di combinare due funzioni. La prima è una funzione operativa, diretta ad assicurare chiarezza, coordinamento e continuità. La seconda è una funzione trasformativa, volta a sviluppare autonomia, competenze, fiducia e partecipazione. Nel caso esaminato, la prima funzione appare maggiormente consolidata rispetto alla seconda.

Questa distinzione assume particolare importanza in vista del ricambio generazionale previsto dall'Ente. **Il modello attuale, efficace con una forza lavoro matura e stabile, non può quindi essere considerato automaticamente adeguato a una popolazione aziendale più giovane e meno esperta. La sostenibilità futura del lavoro ibrido dipenderà anche dalla capacità di adattare le pratiche manageriali alle esigenze dei nuovi lavoratori.**

8.5. Conciliazione vita-lavoro

La conciliazione tra vita privata e professionale costituisce uno dei benefici più riconoscibili del lavoro ibrido. Nel caso analizzato, tale beneficio appare collegato soprattutto alla riduzione degli spostamenti, al recupero di tempo e alla diminuzione dello stress derivante dal pendolarismo.

La segmentazione dei risultati in base alla distanza dalla sede rafforza questa interpretazione. I maggiori benefici sono percepiti dai lavoratori che affrontano spostamenti più lunghi, mentre la produttività rimane elevata anche tra coloro che risiedono più vicino all'ufficio. La distanza sembra quindi influire soprattutto sul valore logistico e personale attribuito al modello, più che sulla capacità di operare efficacemente.

Il tempo recuperato rappresenta un beneficio reale e non deve essere considerato secondario. Minori spostamenti possono ridurre costi, stress, rischi connessi alla mobilità e consumo di risorse. Possono inoltre aumentare il tempo disponibile per la famiglia, la cura, il riposo e le attività personali.

La conciliazione non può però essere limitata all'eliminazione del tragitto casa-lavoro. Un modello pienamente sostenibile deve considerare anche la distribuzione dei carichi, le aspettative di reperibilità, la frequenza delle comunicazioni, il rispetto delle pause e la possibilità di concludere effettivamente la giornata lavorativa.

La ricerca mostra, sotto questo profilo, una distanza tra l'esistenza dichiarata delle regole e l'esperienza concreta dei lavoratori. La presenza formale di fasce di disconnessione non garantisce da sola la tutela dei confini digitali. Comportamenti impliciti, messaggi inviati fuori orario, notifiche, riunioni collocate nelle fasce marginali della giornata e aspettative di risposta possono indebolire l'efficacia delle disposizioni.

La disconnessione deve quindi essere considerata una pratica organizzativa e non soltanto una previsione formale. La sua effettività dipende dall'esempio dei responsabili, dalla programmazione delle attività e dalla capacità dell'organizzazione di evitare che la flessibilità si trasformi in disponibilità permanente.

8.6. Dalla delocalizzazione al lavoro ibrido trasformativo

La domanda formulata nel titolo della tesi non può ricevere una risposta puramente alternativa. L'esperienza dell'Ente Delta contiene elementi di inno-

vazione organizzativa e, contemporaneamente, una rilevante componente di delocalizzazione delle attività.

Non sarebbe corretto definire il modello come semplice lavoro domiciliare. L'Ente ha sviluppato strumenti digitali, servizi a distanza, accordi strutturati e modalità di coordinamento che consentono al lavoro ibrido di operare stabilmente. La qualità della prestazione non appare compromessa e i gruppi mantengono buoni livelli di collaborazione.

Non sarebbe però altrettanto corretto considerare pienamente compiuta la trasformazione organizzativa. La flessibilità riguarda prevalentemente il luogo della prestazione e la programmazione del lavoro. L'autonomia decisionale, la valutazione per risultati, la regolarità del feedback, l'adattamento della leadership e la tutela effettiva della disconnessione presentano margini di sviluppo.

Il modello può quindi essere rappresentato lungo un percorso evolutivo composto da quattro configurazioni:

**presenza tradizionale $\Rightarrow$ remotizzazione $\Rightarrow$ lavoro ibrido
regolato $\Rightarrow$ lavoro ibrido trasformativo**

L'esperienza dell'Ente Delta appare collocarsi prevalentemente tra la remotizzazione organizzativamente efficace e il lavoro ibrido regolato.

Il modello ha superato la fase emergenziale e dispone di condizioni operative stabili, ma non ha ancora raggiunto pienamente una configurazione nella quale la distanza si accompagni a una revisione profonda di autonomia, leadership, valutazione e organizzazione delle attività.

La delocalizzazione non deve essere interpretata in senso necessariamente negativo. Consentire a una parte consistente della forza lavoro di operare da luoghi differenti mantenendo la qualità della prestazione rappresenta un risultato organizzativo rilevante. Il limite emerge soltanto quando la remotizzazione viene fatta coincidere con la piena realizzazione del lavoro ibrido.

Il passaggio successivo richiede che l'organizzazione non si limiti a stabilire quanti giorni possano essere svolti da remoto, ma definisca quali attività traggano beneficio dalla distanza, quali richiedano la compresenza e quali pratiche manageriali siano necessarie per integrare efficacemente le due modalità.

8.7. Proposte organizzative per l'Ente Delta

Le evidenze della ricerca consentono di individuare alcune possibili linee di intervento. Le proposte non implicano una valutazione negativa del modello esistente, ma mirano a consolidarne i risultati e ad accompagnarne l'evoluzione verso una configurazione maggiormente trasformativa.

8.7.1. Rafforzare la gestione per risultati

Il primo intervento riguarda la definizione degli obiettivi e la misurazione della performance. L'Ente potrebbe sviluppare criteri maggiormente omogenei per distinguere tra attività svolte, risultati conseguiti e effetti prodotti.

Gli obiettivi dovrebbero essere formulati in modo chiaro, osservabile e coerente con le responsabilità delle unità organizzative. La valutazione dovrebbe integrare indicatori quantitativi, qualitativi e relazionali, considerando non soltanto il numero delle attività completate, ma anche la qualità e la correttezza del lavoro, il rispetto dei tempi, la capacità di risolvere problemi, la condivisione delle informazioni e gli effetti prodotti sui servizi e sull'utenza.

Lo sviluppo di strumenti di monitoraggio dovrebbe evitare la riproduzione digitale del controllo della presenza. Dashboard e report possono sostenere la gestione, purché siano utilizzati per osservare l'andamento complessivo dei processi e non per realizzare una sorveglianza continua delle singole persone.

8.7.2. Ampliare l'autonomia in modo responsabile

Il secondo intervento riguarda il passaggio dall'autonomia logistica all'autonomia professionale. Nei limiti posti dalla normativa e dalla necessità di garantire uniformità, i dipendenti potrebbero essere coinvolti maggiormente nella definizione delle priorità, nella soluzione dei problemi e nella proposta di semplificazioni.

L'Ente dispone di una forza lavoro con un'elevata esperienza. Tale patrimonio può essere valorizzato riconoscendo spazi di iniziativa e promuovendo il coinvolgimento dei dipendenti nella revisione delle procedure. L'autonomia dovrebbe essere accompagnata da responsabilità chiare, momenti di confronto e criteri di valutazione trasparenti.

8.7.3. Sviluppare le competenze dei responsabili

Il terzo intervento riguarda la formazione manageriale. I responsabili dovrebbero essere sostenuti nello sviluppo delle competenze specifiche necessarie alla gestione di gruppi ibridi. I percorsi formativi potrebbero concentrarsi su: definizione di obiettivi e risultati attesi, delega e responsabilizzazione, conduzione delle riunioni ibride, trasferimento delle conoscenze, tutela della disconnessione e valutazione equa dei lavoratori in presenza e da remoto.

La formazione non dovrebbe limitarsi alla trasmissione di contenuti. Sarebbe utile prevedere laboratori, comunità di pratica e momenti di confronto tra responsabili, nei quali analizzare problemi concreti e condividere soluzioni.

8.7.4. Rendere intenzionale la presenza in ufficio

La presenza dovrebbe essere collegata alle attività che traggono un effettivo vantaggio dalla compresenza. Le giornate in sede potrebbero essere utilizzate prioritariamente per formazione e affiancamento, confronto sui casi complessi, innovazione e revisione dei processi, trasferimento delle conoscenze, feedback e sviluppo professionale, attività finalizzate al rafforzamento del gruppo.

Se le giornate in presenza vengono impiegate prevalentemente per svolgere attività individuali identiche a quelle effettuabili da remoto, il loro valore organizzativo risulta limitato. Una programmazione intenzionale può invece rendere presenza e distanza complementari.

8.7.5. Rafforzare feedback e trasferimento delle conoscenze

La regolarità del feedback rappresenta un'area da consolidare. L'Ente potrebbe prevedere momenti periodici, individuali e di gruppo, distinti dalle riunioni dedicate alla gestione delle attività correnti.

Tale esigenza assume particolare rilievo in vista del ricambio generazionale. La prossima uscita di una parte dei dipendenti più esperti può determinare una perdita di conoscenze organizzative e professionali non sempre formalizzate. Il lavoro ibrido può rendere più complesso il trasferimento spontaneo di tali conoscenze.

Potrebbero quindi essere sviluppati: affiancamenti programmati, comunità professionali, incontri dedicati alle pratiche e ai casi complessi e sistemi di rotazione e condivisione delle competenze.

8.7.6. **Rendere effettivo il diritto alla disconnessione**

L'Ente dovrebbe verificare non soltanto l'esistenza delle regole, ma anche la loro concreta applicazione. A questo scopo potrebbero essere definiti orientamenti comuni relativi all'invio delle comunicazioni fuori dalle fasce di lavoro, ai tempi ordinari di risposta, alla programmazione delle riunioni, alla gestione delle urgenze e al rispetto delle pause e dei tempi di recupero. Il comportamento dei responsabili assume, in questo ambito, una funzione esemplare. **La possibilità tecnica di inviare un messaggio non dovrebbe trasformarsi nell'aspettativa di una risposta immediata.**

8.7.7. **Adottare un sistema di valutazione periodica del modello**

Il lavoro ibrido dovrebbe essere sottoposto a verifiche periodiche che integrino differenti fonti informative. Le indagini sulla percezione dei lavoratori potrebbero essere affiancate da indicatori relativi alla qualità dei servizi, ai tempi di lavorazione, agli arretrati, agli errori, al benessere, alla formazione e alla continuità operativa.

Una valutazione completa dovrebbe distinguere il grado di diffusione del lavoro ibrido, la sua efficacia operativa, la qualità organizzativa, il benessere dei lavoratori, la qualità dei servizi, gli effetti sulla mobilità e sulla sostenibilità.

8.8. **Limiti della ricerca e sviluppi futuri**

I risultati devono essere interpretati considerando alcuni limiti. La ricerca riguarda una struttura regionale di un singolo ente pubblico economico e non può essere applicata automaticamente all'intero Ente o generalizzata alla P.A.

I questionari rilevano percezioni e autovalutazioni. Il Questionario 2, in particolare, può essere influenzato dalla tendenza dei responsabili a rappresentare favorevolmente le proprie pratiche manageriali. **Il confronto tra i due strumenti ha inoltre natura descrittiva**, poiché coinvolge campioni differenti e non consente di collegare ciascun responsabile ai collaboratori del gruppo coordinato.

La composizione del campione presenta una forte concentrazione nelle fasce di età e di anzianità più elevate. Gli stessi sottogruppi utilizzati nelle segmentazioni comprendono poche osservazioni e i relativi risultati non possono essere considerati rappresentativi.

Le dimensioni costruite mediante aggregazione degli item hanno una funzione prevalentemente esplorativa. Alcune comprendono domande adattate da scale diffe-

renti ed i coefficienti di coerenza interna e le medie aggregate devono quindi essere letti con prudenza e sempre accompagnati dall'esame dei singoli item.

Ulteriori ricerche potrebbero integrare le percezioni con dati organizzativi relativi ai tempi di lavorazione, alla qualità dei servizi, agli errori, alle assenze, agli arretrati e alla soddisfazione dell'utenza, anche dopo un confronto interno tra responsabili e impiegati su questi primi risultati.

Sarebbe inoltre utile ripetere la rilevazione dopo l'ingresso dei nuovi dipendenti. Il confronto nel tempo permetterebbe di osservare se il modello mantenga la propria efficacia in presenza di una popolazione aziendale più eterogenea e con minore esperienza organizzativa.

8.9. Considerazioni conclusive

Il caso dell'Ente Delta mostra che il lavoro ibrido può operare efficacemente anche in un'organizzazione pubblica complessa, distribuita territorialmente e caratterizzata da attività amministrative fortemente regolate. La distanza fisica non ha compromesso la qualità percepita della prestazione né la capacità dei gruppi di garantire continuità operativa.

Il risultato non coincide tuttavia con una trasformazione organizzativa pienamente compiuta. La tecnologia ha consentito di spostare il lavoro, ma la cultura manageriale, i sistemi di valutazione, l'autonomia decisionale e la tutela dei confini digitali non hanno ancora raggiunto lo stesso livello di maturità.

La domanda formulata nel titolo trova quindi una risposta intermedia. Il modello osservato non è riconducibile a una semplice delocalizzazione priva di innovazione, ma non rappresenta ancora una configurazione pienamente trasformativa. È un lavoro ibrido consolidato sul piano operativo, che mantiene una componente rilevante di delocalizzazione delle attività tradizionali.

Il passaggio successivo non richiede necessariamente un aumento delle giornate da remoto. Richiede soprattutto una migliore progettazione delle attività, della presenza, dell'autonomia, del feedback, della valutazione e delle responsabilità. **La qualità del lavoro ibrido non dipende infatti dalla quantità di distanza concessa, ma dalla capacità dell'organizzazione di governare consapevolmente la relazione tra persone, tecnologie, processi e risultati.**

Bibliografia

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Afeltra, G., Bonesso, S., & Cortellazzo, L. (2025). Al lavoro ibrido serve cultura (aziendale). *Sviluppo & Organizzazione*, (320), 53–60. <https://hdl.handle.net/10278/5095816>
- Akhavan, M. (2021). Third Places for Work: A Multidisciplinary Review of the Literature on Coworking Spaces and Maker Spaces. In I. Mariotti & G. Di Vita (Cur.), *New Workplaces—Location Patterns, Urban Effects and Development Trajectories* (pp. 13–32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63443-8_2
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). Time savings when working from home. *AEA Papers and Proceedings*, 113, 597–603. <https://doi.org/10.1257/pandp.20231013>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Angeletti, S. (2020). Misurare il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche: profili, problemi e prospettive. *Rivista Italiana di Public Management*, 3(1), 64–91. <https://doi.org/10.59724/RIPM.2020.1.4>
- Angelici, M. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints? *ILR Review*, 74(3), 635–667.
- Antonelli, G., Agrifoglio, R., Bissola, R., Buonocore, F., Cuel, R., Curzi, Y., De Molli, F., Di Lauro, S., Di Virgilio, F., Fabbri, T., Flamini, G., Imperatori, B., Metallo, C., Mochi, F., Montanari, F., Neri, M., Palumbo, R., Paolino, C., Pompa, L., ... Zifaro, M. (2023). Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive. *Prospettive in Organizzazione*, 1–45. <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-futuro-del-lavoro-si-chiama-smart-working-riflessioni-e-prospettive/>

- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Arboit, C. (2021). *Strumenti di programmazione e controllo per la gestione dello smart working* [Tesi di laurea magistrale]. Università Ca' Foscari Venezia. <https://hdl.handle.net/20.500.14247/9589>
- Asfahani, A. M. (2025). Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments. *TEM Journal*, 14(1), 823–835. <https://doi.org/10.18421/TEM141-73>
- Assolombarda, Area Centro Studi. (2021). *Lo smart working in numeri* (rapp. tecn. N. 04/2021). Assolombarda. <https://www.assolombarda.it/centro-studi/smart-working-2021>
- Atkinson, J., & Meager, N. (1986). *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. NEDO - National Economic Development Office.
- Azzolari, D., Fullin, G., Modica, E., Pacetti, V., & Tosi, S. (2022). A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori “in smart”. In M. Peruzzi & D. Sacchetto (Cur.), *Il lavoro da remoto al tempo della pandemia* (pp. 97–129). Giappichelli.
- Barbati, C. (2004). La valorizzazione del patrimonio culturale (art. 6) [No. 1]. *Aedon*. <https://doi.org/10.7390/15080>
- Batani, S. (2020). *La valutazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni centrali in Italia* [Tesi di dottorato]. Università degli Studi di Roma La Sapienza. <https://hdl.handle.net/11573/1462246>
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Beckel, J. L. O., Kunz, J. J., Kaldahl, K. N., Prasad, J. J., & Finch, H. M. (2023). The Impact of Telework on Conflict between Work and Family: A Meta-Analytic Investigation. *Occupational Health Science*, 7(4), 681–706. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00158-8>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press.

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bergamante, F., Canal, T., Mandrone, E., & Zucaro, R. (2022). *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori* (rapp. tecn. N. 26). INAPP. <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/3420>
- Bertolini, S., Fullin, G., Goglio, V., Pacetti, V., Tosi, S., & Vercelli, M. (2021). Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative. *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 11(22), 69–82. <https://doi.org/10.36253/cambio-11489>
- Biagiotti, A. (2022). Lavoro agile nella pubblica amministrazione e rischi psicosociali. *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1(2), 37–61. <https://doi.org/10.14276/2531-4289.3604>
- Bloom, N. (2021). *Hybrid Is the Future of Work* (Policy Brief). Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR). <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid Working from Home Improves Retention without Damaging Performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The Role of Trust Climate in Virtual Teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 595–614. <https://doi.org/10.1108/02683941211252446>
- Bravo-Duarte, F., Rodríguez, I., & Tordera, N. (2025). Leading from Afar: Development and Validation of the Leadership Competencies for Telework Scale. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10011>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Addison-Wesley.
- Brollo, M. (2022). Il patto di lavoro agile nelle PP.AA. verso il post-emergenza. *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, 1(3), 447–474.

- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation. *Nature*, 605(7908), 108–112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Brunetta, R., & Tiraboschi, M. (2021a). Il lavoro agile o smart working nella Pubblica Amministrazione: Prospettive e criticità. *WORKING PAPER ADAPT*, 4–17.
- Brunetta, R., & Tiraboschi, M. (2021b). *Lavoro agile: una rivoluzione che parte dalla Pubblica amministrazione* (Working Paper N. 13). ADAPT University Press.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Cabrita, J., Demetriades, S., Eiffe, F. F., & Weber, T. (2025). *The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations* (Policy brief). Eurofound. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/7897416>
- Cabrita, J., & Eiffe, F. F. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice* (rapp. tecn.). Eurofound. Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/26474>
- Calabria, A., Grossi, P., Monteleone, F., & Schioppo, F. (2020). Lavoro agile e sostenibilità nelle PP.AA. italiane. *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, 74(3-4), 39–50.
- Caragnano, R. (2025). *I nuovi paradigmi del lavoro tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e metaverso. Riflessioni di sistema*. ADAPT University Press. https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2025/10/vol_108_2025_Caragnano.pdf
- Casini, L. (2001). La valorizzazione dei beni culturali [No. 3]. *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 651–707.
- CBRE. (2023). *2023–2024 CBRE Global Workplace & Occupancy Insights: The Workplace Evolution: The Path from Efficiency to Effectiveness* (Global Workplace and Occupancy Insights Report). CBRE. <https://www.cbre.es/insights/reports/2023-2024-cbre-global-workplace-occupancy-insights>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.

- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the Measure of Remote E-Working: A Revision and Further Validation of the E-Work Life Scale. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 45–68. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2021-0483>
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2019). Agile Working: Definition and Principles.
- Chirico, F., Rizzo, A., De Carlo, A., Tordonato, G., Sacco, A., & Giorgi, G. (2024). Tecnostress e lavoro: modelli, impatto e strategie di prevenzione. *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 4(1), 41–56. <https://doi.org/10.69088/2024/TCNS5>
- Choudhury, P. (2025, aprile). Navigating the hybrid work dilemma [Intervista in HBR IdeaCast, episodio 1020]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/podcast/2025/04/navigating-the-hybrid-work-dilemma>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2026). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *The Review of Economics and Statistics*, 108(4), 1134–1140. https://doi.org/10.1162/rest_a_01428
- Cisco. (2025). *Cisco Global Hybrid Work Study 2025: Navigating Hybrid Work Strategies in the Evolving Workplaces* (Global research report). Cisco. <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A Review of the Time Management Literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *Il Manifesto dello Smarter Working: Quando, dove e come lavorate meglio* [Traduzione di Claudio Ferrara]. ESTE.
- Comacchio, A. (2021). The Transformation of Work in the COVID-19 Era. *puntOorg International Journal*, 6(2), 87–98. <https://doi.org/10.19245/25.05.pij.6.2.2>
- Commissione europea. (2020). Stato dell'Unione 2020. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020_it

- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256–275. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>
- Crow, D., & Millot, A. (2020, giugno). Working from Home Can Save Energy and Reduce Emissions. But How Much? *International Energy Agency*. <https://www.iea.org/commentaries/working-from-home-can-save-energy-and-reduce-emissions-but-how-much>
- Cuel, R., Ravarini, A., & Varriale, L. (2021). Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: un’analisi socio-tecnica del fenomeno. *Prospettive in Organizzazione*, 14. <https://hdl.handle.net/11572/285705>
- De Masi, D. (2020). *Smart Working. La rivoluzione del lavoro intelligente*. Marsilio.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, settembre). “Great Attrition” or “Great Attraction”? *The Choice Is Yours*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Del Conte, M. (2020). Le prospettive del lavoro agile oltre l’emergenza. In M. Martone (Cur.), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l’emergenza* (pp. 199–210). La Tribuna.
- Del Vecchio, L. (2021). Il lavoro agile oltre l’emergenza. *Diritti Lavori Mercati*, (2), 371–409.
- Di Mascio, F., Angeletti, S., & Natalini, A. (2021). Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni centrali ai tempi del COVID-19. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 16(1), 95–125. <https://doi.org/10.1483/100375>
- Digennaro, P. (2025). Lavoro agile e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. Un caso di studio transdisciplinare. *Labour & Law Issues*, 11(2), R.1–R.38. <https://doi.org/10.60923/issn.2421-2695/23591>
- Dipartimento della Funzione Pubblica. (2020). *Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* (rapp. tecn.). Presidenza del Consiglio dei ministri. Roma.
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising service work and HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>

- El-Hage, G. (2025, novembre). Statistiche sul lavoro ibrido nel 2025: tendenze e vantaggi [https://wavecnct.com/it/blog/hybrid-work-statistics]. *Wave Connect*.
- Elliott, B., Bloom, N., & Choudhury, P. (2025). Hybrid Work Is Not the Problem: Poor Leadership Is [https://sloanreview.mit.edu/article/hybrid-work-is-not-the-problem-poor-leadership-is/]. *MIT Sloan Management Review*.
- Ettema, D., Gärling, T., Eriksson, L., Friman, M., Olsson, L. E., & Fujii, S. (2011). Satisfaction with Travel and Subjective Well-Being: Development and Test of a Measurement Tool. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 14(3), 167–175. https://doi.org/10.1016/j.trf.2010.11.002
- Eurofound. (2020a). *Living, working and COVID-19* (Research Report). European Foundation for the Improvement of Living e Working Conditions. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/467608
- Eurofound. (2020b). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age* (rapp. tecn.). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/337167
- Eurofound. (2025, maggio). *Living and working in Europe 2024* (Yearbook). European Foundation for the Improvement of Living e Working Conditions (Eurofound). https://doi.org/10.2806/1894535
- Eurofound & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (rapp. tecn.). Publications Office of the European Union e International Labour Office. https://doi.org/10.2806/372726
- European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises & European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest. (2002, luglio). Framework Agreement on Telework. https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office: From Workplace to Culture Space. *Harvard Business Review*, 99(2), 114–123. https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1995). Employee Reactions to Temporary Jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 127–141. https://www.jstor.org/stable/40604057

- Felstead, A., & Reuschke, D. (2023). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its effect on employee productivity in the UK. *Information Technology & People*, 36(5), 1960–1981. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2020-0758>
- Figueiredo, E., Margaça, C., & Sánchez-García, J. C. (2025). Loneliness and Isolation in the Era of Telework: A Comprehensive Review of Challenges for Organizational Success. *Healthcare*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/healthcare13161943>
- Fili, V. (Cur.). (2020). *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale. Volume I: Covid-19 e rapporto di lavoro*. ADAPT University Press. <https://www.adaptuniversitypress.it/prodotto/welfare-e-lavoro-nella-emergenza-epidemiologica-volume-i-covid-19-e-rapporto-di-lavoro/>
- Gaglione, C. (2022). *Il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni* [Tesi di dottorato di ricerca in Lavoro, Sviluppo e Innovazione]. Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. <https://iris.unimore.it/handle/11380/1261319>
- Gallup. (2025). Global Indicator: Hybrid Work - Why Does Your Hybrid Work Strategy Matter? [<https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>].
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273–297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Graffi, A., & Parravicini, P. (2022). Produttività del lavoro e smart working: un binomio migliorabile. *Labour & Law Issues*, 8(2), 1–17. <https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/15890>
- Gratton, L. (2022). *Redesigning Work: How to Transform Your Organisation and Make Hybrid Work for Everyone*. Penguin Business.
- Guri, I. (2024). *Time management e smart working: una prospettiva intergenerazionale* [Tesi di laurea triennale - UNIPD]. <https://thesis.unipd.it/handle/20.500.12608/74859>

- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Handke, L., Aldana, A., Costa, P. L., & O'Neill, T. A. (2024). Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here. *Small Group Research*, 55(5), 805–835. <https://doi.org/10.1177/10464964241279078>
- Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working. *Administrative Sciences*, 14(10), 263. <https://doi.org/10.3390/admsci14100263>
- Hao, T. (2023). Systematic Review on Leadership Styles in Virtual Teams: Effectiveness, Challenges, and Mediating Factors in the Globalized Era [Western Academy of Management]. *Conference paper*.
- Hartner-Tiefenthaler, M., Loerinc, I., Hodzic, S., & Kubicek, B. (2022). Development and Validation of a Scale to Measure Team Communication Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961732>
- Helmrich, M. (2025). Proximity Bias in Hybrid Work: Why Awareness Matters More Than Ever. *TechSmith*. <https://www.techsmith.com/blog/proximity-bias-in-hybrid-work/>
- Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in Virtual Work Settings: What We Know, What We Do Not Know, and What We Need to Do. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 188–212. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079>
- Hoendervanger, J. G., Ernst, A. F., Albers, C. J., Mobach, M. P., & Van Yperen, N. W. (2018). Individual Differences in Satisfaction with Activity-Based Work Environments. *PLOS ONE*, 13(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193878>
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A Systematic Review of the Energy and Climate Impacts of Teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- INAPP. (2024). *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne* (F. Tantillo & R. Zucaro, Cur.; Inappaper N. 49). INAPP. <https://oa.inapp.gov.it/entities/publication/5eee4a94-49ea-488d-8126-adcd97e09b0d>
- International Labour Organization. (1996). C177 - Home Work Convention, 1996 [Convention concerning Home Work, adopted on 20 June 1996].

- Jackowska, M., & Lauring, J. (2021). What are the effects of working away from the workplace compared to using technology while being at the workplace? Assessing work context and personal context in a global virtual setting. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100826>
- Klaser, K., & Cuel, R. (2024). Lavoro ibrido: una riflessione sulla ‘questione definitoria’. *Prospettive in Organizzazione*, 1, 1–10. <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lavoro-ibrido-una-riflessione-sulla-questione-definitoria/>
- Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and Trust in Virtual Teams. *Human Systems Management*, 44(5), 890–900. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150–166. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Kropman, D., Appel-Meulenbroek, R., Bergefurt, L., & LeBlanc, P. (2023). The business case for a healthy office: A holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics*, 66(5), 658–675. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2108905>
- Laker, B. (2021). Why Companies Should Adopt a Hub-and-Spoke Work Model Post-Pandemic. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-adopt-a-hub-and-spoke-work-model-post-pandemic/>
- Landes, D. S. (Cur.). (1966). *The Rise of Capitalism*. Macmillan.
- Lauring, J., Drogendijk, R., & Kubovcikova, A. (2022). The role of context in overcoming distance-related problems in global virtual teams: An organizational discontinuity theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4251–4283. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1960584>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2024). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>

- Leonardi, P. M. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147–167. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lommi, M., Notarnicola, I., Caruso, R., Iacorossi, L., Gambalunga, F., Sabatino, L., Latina, R., Rea, T., Guillari, A., De Maria, M., Mazzotta, R., Rocco, G., Stievano, A., Gualandi, R., Tartaglini, D., & Ivziku, D. (2023). Psychometric Properties of the Italian Version of the Leader Member Exchange Scale (LMX-7): A Validation Study. *Healthcare*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/healthcare11131957>
- Luchetti, R. (1983). *Workplace Strategy and Activity Settings Concepts* (rapp. tecn.). RL Workplace Consultants. <http://www.luchetti.com/rlwc/rlworkplace.pdf>
- Maino, F., & Razetti, F. (2020). *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19: Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella “fase 1”: rischi e opportunità*. Percorsi di secondo welfare. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32890.93129>
- Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (2025, gennaio). *Superagency in the Workplace: Empowering People to Unlock AI’s Full Potential* (Report). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>
- Mazzucato, M., & Ryan-Collins, J. (2022). Putting value creation back into “public value”: from market-fixing to market-shaping. *Journal of Economic Policy Reform*, 25(4), 345–360. <https://doi.org/10.1080/17487870.2022.2053537>
- MBO Partners. (2022). *The 2022 State of Digital Nomads* (rapp. tecn.) (Industry report). MBO Partners.
- McKinsey Global Institute. (2023, luglio 13). How hybrid work has changed the way people work, live, and shop [Chapter 1 of *Empty Spaces and Hybrid Places: The Pandemic’s Lasting Impact on Real Estate*]. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places-chapter-1>
- Mehtab, K., Rehman, A. u., Jamil, R. A., & Ishfaq, S. (2017). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4-1), 183–193. <https://doi.org/10.5901/mjss.2017.v8n4s1p183>

- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649–1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Meluso, J., Johnson, S., & Bagrow, J. (2022). Flexible environments for hybrid collaboration: Redesigning virtual work through the four orders of design. *Design Issues*, 38(1), 55–69. https://doi.org/10.1162/desi_a_00670
- Microsoft. (2025, aprile). *2025: The Year the Frontier Firm Is Born* (Work Trend Index Annual Report). Microsoft Corporation. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born>
- Modarelli, G., Todisco, L., Rainero, C., & Mangia, G. (2024). “L’alba del giorno dopo”. Lo smart working nel settore pubblico oltre l’emergenza pandemica. *Prospettive in Organizzazione*, 24, 1–10. <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lalba-del-giorno-dopo-lo-smart-working-nel-settore-pubblico-oltre-lemergenza-pandemica/>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Myerson, J., Bichard, J.-A., & Erlich, A. (2010). *New Demographics, New Workspace: Office Design for the Changing Workforce*. Gower Publishing / Routledge.
- Nastjuk, I., Trang, S., Grummeck-Braamt, J.-V., Adam, M. T. P., & Tarafdar, M. (2024). Integrating and synthesising technostress research: A meta-analysis on technostress creators, outcomes, and IS usage contexts. *European Journal of Information Systems*, 33(3), 361–382. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2154712>
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (rapp. tecn. N. OECD/LEGAL/0445). Organisation for Economic Co-operation e Development. Paris.

- OECD. (2023). Public Employment and Management. *Organisation for Economic Co-operation, Development*. <https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html>
- Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano. (2022, ottobre). *Smart Working: il lavoro del futuro al bivio* (rapp. tecn.). Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano.
- Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano. (2023). La Ricerca dell'Osservatorio Smart Working. *School of Management, Politecnico di Milano*.
- Pagard, S., Mathiassen, S. E., Brulin, E., Rudolfsson, T., & Hallman, D. M. (2023). Effects of a Participative Workplace Intervention on Work Strategies and Expectations of Availability Among Office-Based Employees With Flexible Work Arrangements. *II-SE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 11(3–4), 109–122. <https://doi.org/10.1080/24725838.2024.2329109>
- Parlamento europeo. (2021). Risoluzione sul diritto alla disconnessione [Pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C 456 del 10 novembre 2021, pp. 161–171].
- Pero, L. (2024). Il modello standard del tempo di lavoro tra crisi e transizione. In G. Z. Grandi (Cur.), *Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro* (pp. 31–42). ADAPT University Press. https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2024/10/vol_104_zilio_grandi.pdf
- Ponzellini, A. M. (2021). Tempo e lavoro. Una lotta per la libertà e altre storie. *Sociologia del lavoro*, 161(3), 249–259. <https://doi.org/10.3280/SL2021-161013>
- Ponzellini, A. M. (2024). Il valore del tempo nel lavoro. *Lavoro, Diritti, Europa*, (No. 4). <https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/principi-e-fonti/1758-il-valore-del-tempo-nel-lavoro>
- Porcari, D. E., Ricciardi, E., & Orfei, M. D. (2023). A New Scale to Assess Technostress Levels in an Italian Banking Context: The Work-Related Technostress questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1253960>
- Porcheddu, D., & Seghezzi, F. (2023). La formazione per il lavoro agile negli enti locali tra nuove competenze e organizzazione. *Sinappsi*, 13(3), 72–83. https://doi.org/10.53223/Sinappsi_2023-03-6
- Reese, S. (2021). Putting the learning organization into practice. *The Learning Organization*, 28(1), 94–99. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-259>

- Rifkin, J. (1995). *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*. Baldini & Castoldi.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Siboni, F. (2025). *Gli stili di gestione in azienda: come garantire efficacia e coerenza organizzativa* (HR & Organizzazione). Ordine dei Consulenti del Lavoro di Milano.
- Solari, L., & Rotondi, F. (2021). *Agile, smart, da casa. I nuovi mondi del lavoro*. Franco Angeli.
- Spinelli, C. (2018). Tecnologie digitali e organizzazione del lavoro: lo smartworking è davvero la nuova frontiera della conciliazione vita-lavoro? In A. Occhino (Cur.), *Il lavoro e i suoi luoghi* (pp. 171–180). Vita e Pensiero.
- Tantillo, F., & Zucaro, R. (2022). Senza vincoli di luogo. In E. Militello & M. Mirabile (Cur.), *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia* (pp. 39–44). Donzelli.
- The Adecco Group. (n. d.). *Le cinque sfumature del lavoro ibrido*. Recuperato settembre 4, 2026, da <https://adeccogroup.it/le-cinque-sfumature-del-lavoro-ibrido/>
- Timellini, C. (2021). Il diritto alla disconnessione nella normativa italiana sul lavoro agile e nella legislazione emergenziale. *Lavoro, Diritti, Europa*, (4), 1–13. <https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/lavori-atipici/857-il-diritto-alla-disconnessione-nella-normativa-italiana-sul-lavoro-agile-e-nella-legislazione-emergenziale>
- Torre, T. (2022). Ora lo si chiama lavoro “ibrido”. *ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management*, 2(2), 1–10. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2022.2.1489>
- Toscano, F., Zappalà, S., & Donati, S. (2025). The Dark Side of Remote Work: A Critical Review and a Call to Action to Address Remote Work Inequalities. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 28(30), 1–20. <https://doi.org/10.28945/5624>
- Van Meel, J. (2020). *The Activity-Based Working Practice Guide* (2^a ed.). ICOP.
- Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2024). The True Nature of Hybrid Work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1–21. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>

- 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://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, J., Gao, Q., & Zhang, R. (2025). Gig economy and its impact on individual employment: an empirical analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05970-x>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yu, H., Wang, X., & Bai, Y. (2025). Leveraging digital transformation in hybrid workplaces: current landscape, underlying challenges, and future prospects. *Frontiers in Human Dynamics*, 7. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1622625>
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
- Zoppoli, L. (2020). *Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?* (Working Paper N. WP 421/2020). C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”, University of Catania.
- Zucaro, R. (Cur.). (2022). *Verso lo smart working? Un’analisi multidisciplinare di una sperimentazione naturale* (30) (<https://oa.inapp.gov.it/entities/publication/0f253552-4ee1-4d36-b7d3-6f60a248a57d>). Roma, INAPP.



Elenco delle figure

1.1	Lo sviluppo del lavoro ibrido (Klaser & Cuel, 2024). Fonte: Elaborazione dell'autore	5
1.2	Gli elementi fondamentali, i sotto-elementi e le caratteristiche del lavoro ibrido - Fonte: Eurofound 2023 "Working conditions and sustainable work - Hybrid work in Europe: Concept and practice"	7
1.3	Modello di Clapperton-Vanhoutte (Modello delle tre B). Fonte: Elaborazione dell'autore	12
1.4	Modello ABW proposto da Veldhoen. Fonte: Elaborazione dell'autore . . .	13
1.5	Le dimensioni utilizzate nel modello di Harvard. Fonte: Elaborazione dell'autore	17
1.6	Modello di Harvard - Rappresentazione delle diverse variabili (interne / esterne) che interagiscono tra loro Fonte: (Afeltra et al.,2025)	18
2.1	Quadro teorico delle conseguenze del telelavoro - Fonte: "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences" di Ravi S. Gajendran e David A. Harrison - 2007	27
2.2	Le scelte di aziende e dipendenti per un futuro di lavoro ibrido. Fonte: Microsoft 2021 Work Trend Index: Annual Report	29
2.3	Europa: quota di dipendenti che lavorano da casa. Fonte: Eurostat	30
2.4	Il rischio da sovraccarico di lavoro. Fonte: Microsoft 2022 Work Trend Index, Annual Report	35
3.1	Segmentazione della flessibilità. Fonte: LOWITZSCH et al. - 2009 "The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union, European Union"	46
3.2	Rielaborazione personale di "Generazioni a confronto" (Guri, 2024).	49
3.3	Vantaggi/svantaggi dell'applicazione del lavoro ibrido. Fonte: Elaborazione dell'autore	59

3.4	Riprogettare il lavoro. Fonte: "Redesigning Work: How to Transform Your Organisation and Make Hybrid Work for Everyone" di Lynda Gratton, del 2022	61
5.1	Le differenze tra lavoro privato e pubblico. Fonte: Elaborazione dell'autore	81
5.2	Sistema socio-tecnico. Fonte: Cuel et al. 2021 "Smart working in the Italian Public Administration: a Socio-Technical Analysis"	87
5.3	Le differenze tra settore privato e P.A. nell'applicazione del Modello di Harvard. Fonte: Elaborazione dell'autore	92
6.1	Rielaborazione personale delle principali azioni messe in atto dall'Ente Delta - Fonte: bilanci sociali	97
6.2	Rielaborazione personale della distribuzione per genere dei dipendenti dell'Ente Delta - Fonte: bilanci sociali	99
6.3	Rielaborazione personale per rappresentare l'Età dei dipendenti dell'Ente Delta - Fonte: bilanci sociali	100
7.1	Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q2, Q3, Q4 e Q5	106
7.2	Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q6, Q7, Q8 e Q9	107
7.3	Risultati del Questionario 1 riferito agli item Q10, Q11 e Q12	108
7.4	Risultati delle dimensioni costruite mediante gli item valutativi del Questionario 1	108
7.5	Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati di genere	109
7.6	Visualizzazione grafica di medie e scostamenti	110
7.7	Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per ruolo	110
7.8	Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per età anagrafica	111
7.9	Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per anzianità di lavoro	112
7.10	Analisi delle dimensioni del Questionario 1 in relazione ai risultati per distanza dalla sede di lavoro	113
7.11	Risultati della dimensione "Mobilità e benefici vita-lavoro" del Questionario 1	114
7.12	Risultati della dimensione "Fiducia" del Questionario 1	115
7.13	Risultati della dimensione "Produttività" del Questionario 1	116
7.14	Risultati della dimensione "Autonomia" del Questionario 1	116
7.15	Risultati della dimensione "Isolamento" del Questionario 1	117
7.16	Risultati della dimensione "Comunicazione con il team" del Questionario 1	118

7.17 Risultati della dimensione "Rapporto con il responsabile" del Questionario 1	118
7.18 Risultati della dimensione "Technostress" del Questionario 1	119
7.19 Dimensioni e variabili di raggruppamento utilizzate nei test di confronto . .	120
7.20 Risultati del Questionario 2 riferito agli item Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7 e Q8	124
7.21 Risultati sintetici e analisi di alcune caratteristiche del campione 2	125
7.22 Visualizzazione grafica di medie e scostamenti	126
7.23 Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione ai risultati per anzianità del ruolo	126
7.24 Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione ai risultati per dimensione del gruppo	127
7.25 Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione all'esperienza nella gestione a distanza	128
7.26 Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione alla quota di colla- boratori gestiti da remoto	129
7.27 Analisi delle dimensioni del Questionario 2 in relazione alla distribuzione territoriale degli uffici coordinati	130
7.28 Risultati della dimensione "Pianificazione, organizzazione e valutazione" del Questionario 2	131
7.29 Risultati della dimensione "Comunicazione e relazioni" del Questionario 2 .	132
7.30 Risultati della dimensione "Delega, fiducia e autonomia" del Questionario 2	133
7.31 Risultati della dimensione "Formazione, feedback e competenze" del Que- stionario 2	134
7.32 Risultati della dimensione "Supporto organizzativo e sostenibilità del lavo- ro" del Questionario 2	134
7.33 Risultati della dimensione "Effetti percepiti sul gruppo" del Questionario 2	135
7.34 Matrice predisposta per confrontare alcuni item dei questionari 1 e 2 . . .	136
7.35 Risultati della matrice di confronto di alcuni item dei questionari 1 e 2 . .	137

