

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN  
ECONOMIA

PROVA FINALE

## **IL TEMPO È DENARO? ANALISI DELL'EVOLUZIONE DELLA GESTIONE DEL TEMPO PERSONALE E LAVORATIVO**

RELATORE: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

LAUREANDA/O: Samuele Spagnolli

MATRICOLA N. 2032154

Anno Accademico 2023 – 2024

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature) .....



# RINGRAZIAMENTI

Ringrazio me, la mia ragazza Elisa, la mia famiglia ed i miei amici. È stato un percorso impegnativo e molto soddisfacente. Abbandono l'Università di Padova con una mentalità maturata rispetto al mio arrivo ma caratterizzata dalla stessa intraprendenza, rimarrò per sempre un amante della conoscenza.

# INTRODUZIONE

La presente tesi esplora in profondità l'evoluzione della gestione del tempo, con un'attenzione particolare alla dimensione personale e lavorativa. L'analisi si articola in tre capitoli principali, ognuno dei quali affronta un aspetto distinto della tematica.

Nel primo capitolo, è esaminato il concetto di time management, delineando come questo si sia trasformato nel tempo. Si discute l'importanza del tempo come risorsa intangibile, la cui gestione è centrale nella vita quotidiana e professionale. È inoltre tracciata un'evoluzione storica del time management, dalle antiche civiltà fino alle moderne tecniche e teorie.

Il secondo capitolo si focalizza sull'equilibrio vita-lavoro e sull'organizzazione del tempo lavorativo. Attraverso una revisione della letteratura, si analizzano i modelli di orario lavorativo tradizionali e flessibili, come il part-time, il lavoro a turni e le settimane lavorative compresse. Viene inoltre considerato l'impatto di questi modelli sull'equilibrio tra vita privata e professionale e sulla salute dei lavoratori, nonché le differenze tra contesti culturali e nazionali.

Il terzo capitolo esplora le nuove modalità di lavoro emerse nel contesto post-pandemico, con particolare attenzione al lavoro ibrido e allo smart working. È esaminata la diffusione di queste pratiche in Italia, evidenziandone i benefici in termini di produttività, soddisfazione lavorativa ed equilibrio vita-lavoro, nonché le sfide legate alla gestione delle risorse umane e alla sicurezza informatica.

La tesi conclude con una riflessione sulle future evoluzioni della gestione del tempo e sulle implicazioni per individui e organizzazioni in un contesto lavorativo sempre più flessibile e digitale.

# INDICE

---

1. CAPITOLO PRIMO	5
<b>IL TIME MANAGEMENT</b>	<b>5</b>
1.1 Il Fattore Tempo	7
1.2 Cos'è il Time Management	7
1.3 L'Evoluzione del Time Management	8
1.4 Test of a Process Model: i Risultati	9
2. CAPITOLO SECONDO	10
<b>L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO ED IL TEMPO LAVORATIVO</b>	<b>10</b>
2.1 La Rilevanza del Tema	10
2.2 L'Evoluzione del Tempo Lavorativo	11
2.3 L'organizzazione del Tempo Lavorativo	14
2.4 La Classica Settimana Lavorativa	14
2.5 Gli Accordi Lavorativi Flessibili	15
2.6 Lavoro a Turni, , compreso il Lavoro Notturno e nel Week-end	17
2.7 Schemi di Mediazione delle Ore, comprese le Ore Annualizzate	21
2.8 Flextime, incluso il Time-Banking	23
2.9 Part-Time	25
2.10 Accordi di Lavoro a Chiamata	29

2.11 Settimane Lavorative Compresse	30
3. CAPITOLO TERZO	31
<b>NEW WAYS OF WORKING</b>	31
3.1 Il Lavoro Ibrido	31
3.2 Lo Smart-Working	33
3.3 Un'Analisi Empirica	34
3.5 Riflessioni Finali	48
<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA</b>	52
Contenuti Online	52
Articoli e Documenti	54



## **IL TIME MANAGEMENT**

### **1.1 Il Fattore Tempo**

Nonostante la sua astrattezza ed intangibilità, il tempo rappresenta un fattore che permea qualunque aspetto della vita di ogni individuo, dalla semplice programmazione delle attività da compiere durante una giornata alla pianificazione più lungimirante degli obiettivi da conseguire nel lungo termine. La sua principale caratteristica è di essere un fattore inaccessibile, nessuno può controllarlo direttamente e non è nemmeno possibile guadagnarne, ottenerne in prestito o rubarne.

Sono queste le motivazioni che rendono il termine “Time Management” equivoco, dato che il tempo non può essere propriamente gestito, bensì è possibile influenzare soltanto l’approccio ad esso, il modo attraverso il quale un individuo od un gruppo di individui si interfaccia al tempo stesso. Perciò, in ampi orizzonti, il “Time Management” può essere considerato come un metodo di monitoraggio del tempo e conseguente controllo delle proprie azioni con riguardo di ciò, fenomeno che forse sarebbe più appropriato denominare “Self-Management”, in relazione allo svolgimento di più mansioni ed attività in un certo periodo di tempo, ma in letteratura quest’ultimo possiede un significato differente (Claessens, van Eerde e Rutte, 2007).

### **1.2 Cos’è il Time Management?**

Esistono varie definizioni di "Time Management". Lakein lo descrive come il processo di individuazione delle esigenze, fissazione degli obiettivi e pianificazione delle attività necessarie per raggiungerli. Jex ed Elacqua , Davis , Macan e Mudrack lo considerano un insieme di tecniche per gestire il tempo, mentre Burt e Kemp e Francis-Smythe e Robertson lo vedono come pianificazione e allocazione del tempo. Per Orpen , Slaven, Totterdell e Woolfolk è una tecnica per usare il tempo in modo efficiente, focalizzata sul completamento delle attività richieste. Britton e Tesser lo collegano a pratiche per

massimizzare la produttività intellettuale, Griffiths all'autoregolazione temporale e Lay e Schouwenburg a comportamenti che aumentano la produttività e riducono lo stress. Kaufman-Scarborough e Lindquist (1999) lo vedono come un metodo per valutare e prioritizzare le attività, mentre Hall e Hursch lo collegano a procedure di supporto per il raggiungimento degli obiettivi (per le definizioni citate si vedano Claessens, van Eerde e Rutte, 2007).

Una definizione più completa di "Time Management" lo descrive come una serie di comportamenti che mirano ad un utilizzo efficace del tempo per raggiungere obiettivi specifici, come compiti lavorativi o scolastici. Questi comportamenti includono: 1) Valutazione del tempo, che comprende la consapevolezza del fluire del tempo e del suo uso personale; 2) Pianificazione, che comporta la definizione di obiettivi, la creazione di to-do lists e la prioritizzazione delle attività; 3) Monitoraggio, che prevede l'osservazione dell'uso del tempo e la gestione delle interruzioni (Claessens, van Eerde e Rutte, 2007).

### **1.3 L'Evoluzione del Time Management**

Il concetto di "Time Management" si è evoluto nel tempo, adattandosi alle esigenze sociali e ai nuovi campi di studio. Fin dall'antichità, il tempo è stato considerato prezioso: civiltà come quella egizia e babilonese svilupparono strumenti come calendari e meridiane per misurarlo, essenziali per l'agricoltura e l'organizzazione sociale.

Con l'introduzione degli orologi meccanici nel Medioevo e degli orologi da tasca e da polso tra il sedicesimo e diciottesimo secolo, la misurazione del tempo divenne più precisa. Nel tardo diciannovesimo e inizio ventesimo secolo, Frederick Winslow Taylor rivoluzionò la gestione del tempo lavorativo con il "Scientific Management," ottimizzando le attività per incrementare la produttività (RTÉ Brainstorm, 2019).

Un cambiamento cruciale avvenne con l'introduzione della giornata lavorativa di otto ore, promossa dai movimenti operai tra il 1917 e il 1919, per bilanciare lavoro, riposo e tempo libero (Cross, 1985).

Verso fine ventesimo ed inizio ventunesimo secolo, sono emerse tecniche come la "Pomodoro Technique" di Francesco Cirillo, che suddivide il lavoro in intervalli di 25 minuti, e la "Matrice di Eisenhower," che classifica le mansioni per urgenza e importanza. Con le tecnologie digitali, strumenti come Google Calendar e Trello hanno

rivoluzionato la pianificazione del tempo. Tuttavia, manca ancora una teoria completa sul "Time Management," con solo Macan che ha proposto un modello che include variabili comportamentali legate alla gestione del tempo.

#### 1.4 Test of a Process Model: i Risultati

In questo studio, Therese Hoff Macan esplora le relazioni tra i comportamenti di gestione del tempo e i loro effetti su aspetti individuali come soddisfazione lavorativa, prestazione e stress, creando uno schema che mostra le interazioni tra questi fattori.

Macan (1994), basandosi sulla definizione di "Time Management" di Lakein, individua tre fattori chiave: (a) definizione di obiettivi e priorità, (b) meccanismi di gestione del tempo, come pianificazione e programmazione, e (c) preferenza per l'organizzazione, ovvero l'inclinazione a un approccio strutturato ai compiti. Questi fattori sono interconnessi, ma Macan dimostra che non influenzano direttamente gli esiti desiderati. È invece il controllo percepito sul tempo che porta a risultati positivi, come minor stress, maggiore soddisfazione lavorativa e migliore salute.

Chi percepisce di avere controllo sul proprio tempo sperimenta meno tensioni lavorative e somatiche, e gode di maggiore soddisfazione professionale, riducendo comportamenti di assenteismo e turnover. Tuttavia, il controllo sul tempo non ha mostrato una relazione significativa con la prestazione lavorativa. Inoltre, contrariamente alle aspettative, la partecipazione a programmi di gestione del tempo non si è rivelata efficace nel promuovere comportamenti di gestione funzionale del tempo, suggerendo che tali abilità possano essere apprese attraverso altre vie, come l'osservazione (Macan, 1994).

Questo studio offre un solido modello teorico per il "Time Management", fornendo una base per ricerche future.

# L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO ED IL TEMPO LAVORATIVO

### 2.1 La Rilevanza del Tema

Concentrandoci su aspetti più concreti, esploriamo l'equilibrio tra vita privata e lavoro e il tempo lavorativo, temi interconnessi che influenzano profondamente la società, l'economia e l'ambiente. Secondo M. Joseph Sirgy e Dong-Jin Lee, il bilanciamento vita-lavoro si articola in due dimensioni: 1) il coinvolgimento in molteplici ruoli lavorativi e non, con un impegno equilibrato di tempo e attenzione e 2) il minimo conflitto tra ruoli professionali e privati, cercando di mantenere soddisfazione e buon funzionamento in entrambi (Sirgy e Lee, 2017).

Mentre, per John Messenger, il tempo lavorativo si divide in due componenti: 1) le ore lavorative effettive, cioè il tempo dedicato al lavoro, e 2) l'organizzazione del tempo lavorativo, che riguarda la programmazione degli orari. A ciò si collegano le preferenze personali relative alla quantità e alla programmazione delle ore di lavoro (Messenger, 2018).

Come accennato, questi fenomeni hanno un impatto sociale significativo, influenzando la qualità della vita e il benessere. Lo studio "European Social Survey (Round 10)" su 32 paesi mostra che chi lavora 35 ore settimanali è il 25% più soddisfatto rispetto a chi lavora 40 ore o più (Shao, 2022). Inoltre, il questionario "Examining the Structural Effect of Working Time on Well-Being" rileva una correlazione negativa tra orari prolungati e bilanciamento vita-lavoro (Badri, 2022). La salute è anch'essa coinvolta: l'OMS e l'OIL (2021) indicano che lavorare 55 ore o più a settimana aumenta il rischio di ictus del 35% e di morte per malattie cardiache del 17% rispetto a chi lavora 35-40 ore.

Il tempo lavorativo e la flessibilità influenzano anche l'economia e la produttività. Un'analisi OCSE del 2019 mostra che i paesi con meno ore lavorative tendono ad avere una maggiore produttività per ora lavorata. Ad esempio, la Germania, con 1386 ore lavorative annuali, ha registrato un PIL per ora lavorata di \$66.5, mentre il Messico, con

2137 ore, ha raggiunto solo \$21.6. L'esperimento di Microsoft Japan nel 2019, con una settimana lavorativa di 4 giorni, ha aumentato la produttività del 40% (The Guardian, 2019). Uno studio di Stanford ha rilevato che i lavoratori da remoto in Cina erano il 13% più produttivi rispetto a quelli in ufficio (Stanford Business, 2013).

Questi temi sono legati anche a fattori ambientali. Uno studio del CEPR del 2013 suggerisce che una riduzione dello 0,5% delle ore annue lavorate globalmente potrebbe ridurre il surriscaldamento futuro di un quarto o metà grazie a minori spostamenti e consumo energetico (Center for Economic and Policy Research, 2013). Inoltre, diverse ricerche evidenziano la riduzione di energia nei luoghi di lavoro grazie a riorganizzazioni degli orari lavorativi.

Nel tempo, il numero di ore lavorative è diminuito costantemente. Nel 1930, John Maynard Keynes prevedeva che le generazioni future avrebbero lavorato solo 15 ore a settimana. Sebbene esagerata, questa previsione rifletteva una tendenza alla riduzione delle ore lavorative. Le ore lavorative medie sono drasticamente calate negli ultimi 150 anni: ad esempio, in Germania, sono passate da oltre 3000 ore nel XIX secolo a meno di 1500 ore nel 2000 (Giattino e Ortiz-Ospina, 2020).

## 2.2 L'Evoluzione del Tempo Lavorativo

Prima del 1900 e nei primi anni del secolo successivo, i lavoratori medi superavano annualmente le 3000 ore lavorative. Tuttavia, il desiderio di migliorare le condizioni lavorative era già forte, come dimostrato dalla nascita di associazioni per i diritti dei lavoratori, tra cui l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), fondata nel 1919 come parte del Trattato di Versailles. L'ILO stabilì la giornata lavorativa di otto ore e la settimana di 48 ore come standard internazionale, introducendo il riposo settimanale obbligatorio di almeno 24 ore consecutive, in un'epoca in cui 60 ore settimanali erano comuni.

La Grande Depressione del 1929, con la disoccupazione di massa, e l'avanzamento tecnologico che migliorò la produttività e le condizioni di vita, ridussero ulteriormente le ore lavorative. Già due decenni dopo l'introduzione della settimana lavorativa di 48 ore, si diffuse il consenso per una settimana di cinque giorni con due giornate di riposo. Nel 1935, l'ILO propose una settimana lavorativa limitata a 40 ore. Durante la

conferenza di Philadelphia del 1944, l'ILO affermò che tutti hanno il diritto di perseguire il proprio benessere in condizioni di libertà e sicurezza economica, sottolineando che il lavoro non deve limitarsi a soddisfare le necessità materiali, ma anche a consentire una vita personale soddisfacente.

Nel periodo di prosperità post-Seconda Guerra Mondiale, il sostegno alla riduzione della settimana lavorativa crebbe, culminando nella "ILO Reduction of Hours of Work Recommendation" (1962, No. 116), che esortava i Paesi a ridurre progressivamente l'orario di lavoro a 40 ore settimanali senza ridurre i salari.

Le leggi nazionali in materia di orario lavorativo hanno generalmente seguito queste direttive, rendendo la settimana lavorativa di 40 ore comune nei paesi sviluppati, mentre la settimana di 48 ore è ancora diffusa nei paesi in via di sviluppo. Dalla base di 2500-3000 ore annue per lavoratore nel 1900, le ore lavorative sono gradualmente diminuite man mano che i Paesi raggiungevano livelli di sviluppo più elevati (Messinger, 2018).

Negli ultimi decenni, il numero medio annuo di ore lavorative è diminuito in molti paesi, scendendo sotto le 2000 ore per lavoratore nella maggior parte delle nazioni e raggiungendo circa 1500 ore in Francia, Germania e Olanda. Tuttavia, esistono notevoli differenze tra i paesi. Mentre in Germania il calo delle ore lavorative è stato costante, negli Stati Uniti la riduzione ha subito una fase di stallo, con le ore lavorative annue variabili tra le 1700 e 1800, a causa di una cultura orientata alla produttività, alla minore influenza delle organizzazioni dei lavoratori, e a diverse politiche contrattualistiche ed economiche. Infatti, secondo Jacobs e Gerson, un segmento significativo della forza lavoro statunitense continua a lavorare per lunghe ore, specialmente nelle posizioni altamente qualificate (si veda Stier, Lewin-Epstein, 2003).

In Cina, per sostenere lo sviluppo economico e competere commercialmente con l'Occidente, le ore lavorative annue sono aumentate drasticamente negli anni '90 e all'inizio degli anni 2000, stabilizzandosi recentemente intorno a 2100 ore annue. In Corea del Sud, l'orario lavorativo è aumentato notevolmente dal 1960, raggiungendo un picco di 2900 ore annue tra il 1980 e il 1990, per poi ridursi a circa 2000 ore attorno al 2010, a seguito di un rapido progresso economico e industrializzazione, combinati con deboli regolamentazioni lavorative e fattori culturali.

In generale, nei paesi in via di sviluppo, una proporzione di lavoratori più che doppia rispetto ai paesi sviluppati lavora per un numero eccessivo di ore, principalmente a causa dei bassi salari. Nei paesi sviluppati, invece, le lunghe ore di lavoro sono comuni tra professionisti e manager, spesso per dimostrare impegno e avanzare nella carriera. Gli uomini tendono a lavorare più ore rispetto alle donne in entrambi i contesti, ma la differenza è più marcata nei paesi sviluppati. Tuttavia, questo non riflette il notevole carico di lavoro domestico e di cura non retribuito che le donne svolgono, che spiega in gran parte la differenza nelle ore di lavoro retribuito tra i sessi. Al contrario, il lavoro part-time è più diffuso nei paesi sviluppati, con le donne che ne sono coinvolte in misura doppia rispetto agli uomini, e questa differenza di genere è ancora più accentuata nei paesi sviluppati (Messenger, 2018).

*Grafico 1.1 Ore Lavorative Medie Annue per Lavoratore* - Fonte: Our World in Data da Huberman e Minns (2007) e PWT 9.1 (2019)



Nel corso del ventesimo secolo, gli standard internazionali dell'ILO hanno guidato una progressiva riduzione delle ore lavorative, adattata al livello di sviluppo dei diversi Paesi. Questi cambiamenti hanno assunto forme diverse, tra cui la riduzione della settimana lavorativa, l'aumento del lavoro part-time (specialmente tra le donne), ferie annuali più lunghe, festività retribuite e accordi lavorativi personalizzati, spesso ottenuti tramite contrattazione collettiva (John Messenger, 2018). Un esempio recente è la

possibilità per i lavoratori del settore metallurgico tedesco di optare per una settimana lavorativa di 28 ore.

Due teorie principali spiegano le variazioni nel tempo lavorativo. Dal punto di vista dell'offerta, l'orario di lavoro riflette le preferenze dei lavoratori, che scelgono quanto tempo dedicare al lavoro in base alle loro esigenze. Schor attribuisce la staticità delle ore lavorative negli Stati Uniti alla cultura consumista, mentre Hakim collega la crescita del part-time a un minore impegno lavorativo di alcuni segmenti della popolazione.

L'altro orientamento teorico si concentra sulla domanda di lavoro, sostenendo che i datori di lavoro, organizzando le giornate lavorative, limitano la scelta dei lavoratori sull'allocazione del tempo. Schor afferma che l'aumento degli orari di lavoro negli Stati Uniti riflette l'interesse dei datori di massimizzare i profitti, imponendo lunghe giornate. Inoltre, Maume e Bellas sostengono che il declino dei sindacati ha ridotto la loro capacità di influenzare la durata della giornata lavorativa (si veda H. Stier, N. Lewin-Epstein, 2003).

### **2.3 L'Organizzazione del Tempo Lavorativo**

Qualunque numero di ore lavorative può essere organizzato in infiniti modi, con conseguenze rilevanti per imprese e lavoratori: è sufficiente confrontare 40 ore settimanali in turni diurni con 40 ore in turno notturno fisso. In questo contesto, è cruciale considerare l'organizzazione del tempo lavorativo (Messenger, 2018).

Nel 2008, la diciottesima International Conference of Labour Statisticians ha formalizzato questo concetto, noto come "accordi sul tempo lavorativo", ed ha definito le relative tipologie: "Gli accordi sul tempo lavorativo descrivono caratteristiche misurabili di un lavoro con riguardo all'organizzazione, durata, tempi e programmazione (stabilità o flessibilità) dei periodi lavorativi e non, su base giornaliera, settimanale, mensile o più lunga". (Messenger, 2018)

### **2.4 La Classica Settimana Lavorativa**

Nel discutere le varie organizzazioni del tempo lavorativo, è utile partire dalla programmazione settimanale tradizionale, nota come settimana lavorativa standard. Questa consiste in ore lavorative fisse dal lunedì al venerdì per un totale di 40 ore

settimanali (o dalla domenica al giovedì negli stati arabi), oppure dal lunedì al sabato con più di 40 ore, con una tipica giornata lavorativa dalle 8/9 di mattina alle 5/6 di sera.

Le origini della settimana lavorativa standard risalgono alla Convenzione ILO sulle ore di lavoro del 1919, che stabilì la giornata lavorativa di 8 ore. Sebbene la sua adozione stia diminuendo, rimane una delle principali forme di organizzazione del tempo lavorativo a livello globale (Messenger, 2018).

Nonostante la sua ampia diffusione, l'impatto della settimana lavorativa standard sull'equilibrio vita-lavoro ha ricevuto poca attenzione rispetto ai nuovi accordi lavorativi flessibili. Tuttavia, questo metodo organizzativo ha sia effetti positivi che negativi. Da un lato, la stabilità degli orari fissi consente ai lavoratori di pianificare la vita privata con maggiore sicurezza (International Labour Office, 2022), e chi lavora con orari prefissati mostra minori livelli di burnout e esaurimento emotivo rispetto a chi ha turni variabili. Inoltre, questa struttura può beneficiare i datori di lavoro, promuovendo responsabilità e rafforzando la comunicazione organizzativa.

D'altra parte, la rigidità della settimana lavorativa standard può rendere difficile il bilanciamento tra lavoro e vita privata, specialmente per chi ha responsabilità familiari, come le donne, che spesso devono conciliare il lavoro con i compiti domestici e di cura. Questo porta molte donne a lavorare part-time o a ritirarsi dal mercato del lavoro (International Labour Office, 2022).

In sintesi, la settimana lavorativa standard offre stabilità e programmazioni prevedibili, ma la sua rigidità può complicare il bilanciamento tra lavoro e responsabilità personali.

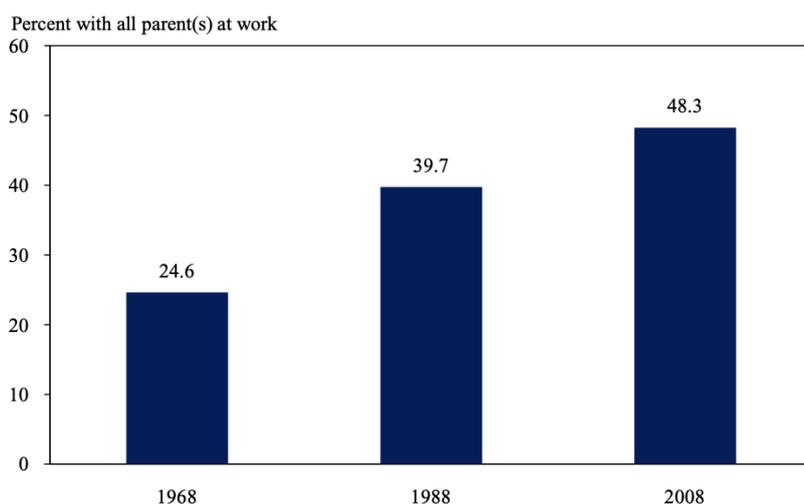
## 2.5 **Gli Accordi Lavorativi Flessibili**

I cambiamenti nella società odierna hanno aumentato la necessità di accordi lavorativi flessibili (Flexible Working-Time Arrangements, FWA). Questi riflettono l'esigenza crescente, manifestata dai lavoratori negli ultimi decenni, di conciliare impegni professionali e responsabilità o interessi personali, migliorando l'equilibrio vita-lavoro. Tali accordi sono influenzati da mutamenti demografici, come l'aumento delle famiglie con entrambi i genitori lavoratori rispetto al modello tradizionale, e la crescente partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Questi cambiamenti hanno ridotto il tempo disponibile per le responsabilità familiari, come la cura di bambini e anziani, problema che interessa in particolare le donne (Executive Office of the President Council of Economic Advisers, 2010).

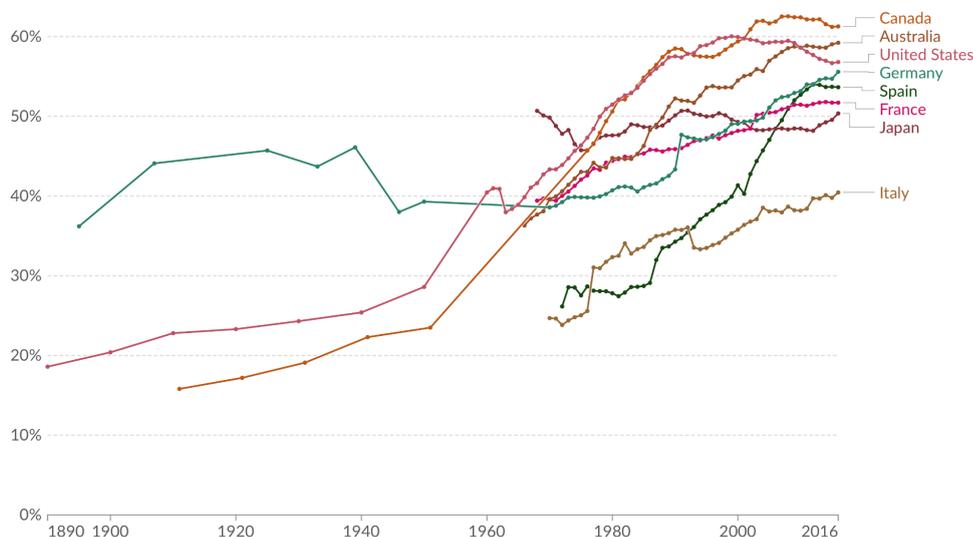
Inoltre, la globalizzazione, con l'espansione degli scambi commerciali e la diffusione di attività economiche 24/7, ha imposto alle aziende di operare in diversi fusi orari e per periodi prolungati, richiedendo orari lavorativi più flessibili.

L'avanzamento tecnologico ha fornito nuovi strumenti ai datori di lavoro, ampliando le opzioni di lavoro flessibile, come il remote-working, permettendo ai dipendenti di lavorare ovunque e in qualsiasi momento. Infine, i manager aziendali hanno sostenuto tali accordi, riconoscendone i benefici in termini di produttività, riduzione dell'assenteismo e turnover.

*Grafico 2.1 Bambini con Entrambi i Genitori Lavoratori - Current Population Survey (2010)*



*Grafico 2.2 Percentuale di Donne nella Forza-Lavoro - Fonte: Our World In Data basati su OECD (2017) e Long (1958)*



Nel contesto dell'analisi dell'uso crescente delle diverse forme di FWA, è importante distinguere la flessibilità del tempo lavorativo (o “flessibilità temporale”) da altre categorie di flessibilità occupazionale, come quella contrattuale (es. contratti a tempo determinato), salariale (relativa alla retribuzione) e funzionale (formazione del lavoratore per svolgere compiti diversi dalla mansione originale). La flessibilità del tempo lavorativo può essere ottenuta modificando uno o più dei seguenti elementi: 1) il numero di ore lavorate al giorno; 2) il numero di ore settimanali; 3) le ore specifiche di lavoro durante la giornata; 4) i giorni della settimana in cui si lavora (Messenger, 2018).

Gli orari lavorativi flessibili offrono soluzioni efficaci per bilanciare lavoro e vita privata, ma il tipo specifico di flessibilità impiegato ha un impatto particolare su questo equilibrio. In generale, si distinguono due principali tipologie di FWA: quelli orientati all'azienda e quelli orientati al lavoratore. Dal punto di vista organizzativo, la flessibilità è legata a schedulazioni modificate in base alle esigenze operative, come il lavoro a turni, la mediazione delle ore e il lavoro su chiamata. Dal lato del lavoratore, invece, la flessibilità riguarda accordi che concedono al dipendente una certa scelta o influenza sui tempi (e a volte sul luogo) del lavoro, come i modelli di flexitime, time-banking e settimane lavorative compresse. Alcuni FWA possono anche essere equilibrati, soddisfacendo sia le esigenze dei lavoratori sia quelle dell'impresa (Messenger, 2018).

## **2.6 Lavoro a Turni, compreso il Lavoro Notturno e nel Week-end**

Uno dei principali modelli di FWA che soddisfa le esigenze operative dell'impresa è il lavoro a turni (shift work), definito dall'ILO (2011) come “un metodo di organizzazione degli orari in cui diversi lavoratori si alternano nelle mansioni, permettendo allo stabilimento di operare oltre le ore di lavoro individuali.” La Direttiva europea n. 2003/88/CE (WTD) descrive il lavoro a turni come “un metodo in cui vari lavoratori si succedono agli stessi posti secondo uno schema definito, anche a rotazione, che può essere continuo o discontinuo, richiedendo di lavorare in orari diversi nel corso di giorni

o settimane.” Un lavoratore a turni è quindi “qualsiasi lavoratore il cui orario prevede una programmazione a turni” (International Agency for Research on Cancer, 2020).

Il lavoro a turni, introdotto nei primi del Novecento, è una delle prime forme di flessibilità lavorativa. Storicamente, è stato impiegato per garantire la continuità di servizi essenziali (come luce, acqua, sanità, trasporti, sicurezza e telecomunicazioni), superare vincoli tecnologici (centrali elettriche, metallurgia, industria chimica) e aumentare la produttività nel settore manifatturiero. Oggi, nella società 24/7, il lavoro a turni e notturno è fondamentale per l'organizzazione del lavoro, sostenendo la globalizzazione e la competizione economica grazie a nuove tecnologie e strategie produttive. Il principale vantaggio per le imprese è estendere l'orario lavorativo a 24 ore al giorno per sette giorni alla settimana, garantendo operatività continua e rispondendo alle fluttuazioni della domanda (International Agency for Research on Cancer, 2020).

I sistemi a turni si dividono in due categorie principali: i turni fissi, in cui un gruppo di lavoratori lavora sempre nello stesso orario, e i turni rotativi, in cui i lavoratori ruotano regolarmente tra diversi turni (ad esempio, dal mattino al pomeriggio/sera, poi al notturno) (Messenger, 2018).

Nonostante la mancanza di dati globali comparabili sul lavoro a turni, alcune indagini offrono informazioni. Secondo Eurostat, la percentuale di lavoratori europei impiegati in turni è rimasta stabile, oscillando dal 18,9% nel 2002 al 18% tra il 2015 e il 2023, con una leggera prevalenza tra gli uomini (18,8%) rispetto alle donne (17,1%). In Europa orientale, è particolarmente diffuso, raggiungendo il 41,8% in Bosnia Herzegovina, il 38,2% in Romania e il 34,5% in Croazia nel 2023 (Eurostat, 2024).

Circa un quinto della forza lavoro europea svolge turni atipici, come quelli notturni o nel weekend. Nel 2015, il 19% dei lavoratori svolgeva turni notturni, con Malta e Irlanda ai vertici (EuroFound, 2017). Tali orari sono più comuni tra gli uomini, i lavoratori non autonomi e durante la prima fase della carriera.

Grafico 2.3 Percentuale di Lavoratori a Turni in Europa, 2015 - Fonte: Eurofound (2015)

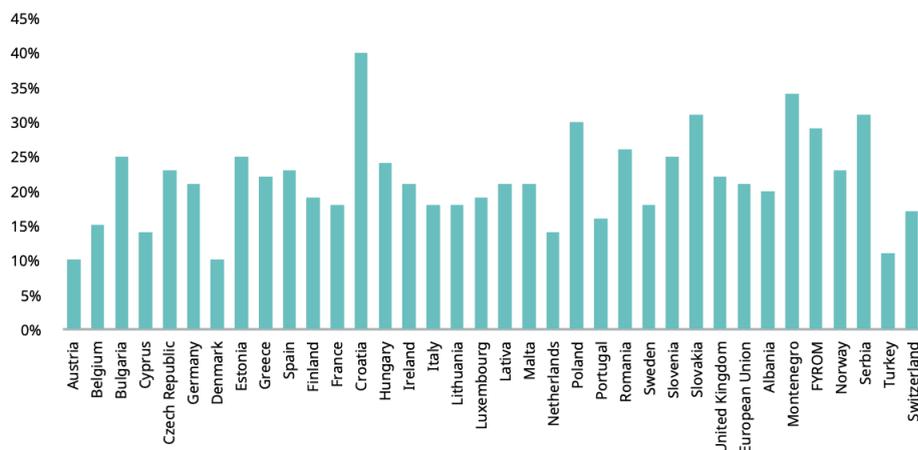
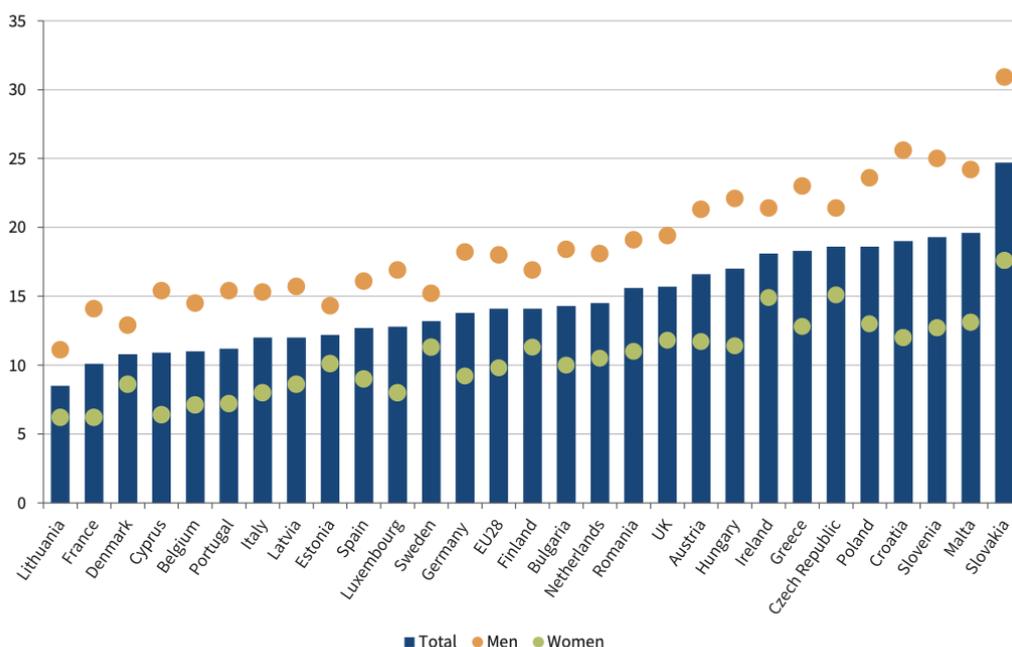


Grafico 2.4 Percentuale di Lavoratori a Turni Notturmi, per paese e sesso, 2015 - Fonte: EU-LFS



Negli Stati Uniti, il 32% dei lavoratori è impiegato in turni, con una maggiore prevalenza tra gli uomini (27%) rispetto alle donne (25%). In Asia, il lavoro a turni è meno diffuso, coinvolgendo il 17% dei lavoratori in Australia e l'8,5% in Corea del Sud. In Sud America, il 23% delle aziende cilene adottava sistemi di turnazione nel 2002, di cui il 61% includeva turni notturni (International Labour Office, 2022).

Il lavoro a turni in orari atipici compromette l'equilibrio vita-lavoro. Negli Stati Uniti, l'8% dei lavoratori fa turni notturni, una percentuale simile a quella dell'Argentina (8,9%) e della Corea del Sud (9%). In Australia, il 5,7% dei dipendenti lavora esclusivamente di notte, mentre in Nuova Zelanda il 12% ha svolto almeno un turno notturno in quattro settimane. In Senegal, il 20% lavora almeno una notte a settimana, mentre in Brasile il 7,6% svolgeva lavoro notturno nel 2016. In Cile, il 61,5% lavora almeno un'ora nel weekend, una pratica diffusa anche in Nuova Zelanda e Corea del Sud (International Agency for Research on Cancer, 2020).

In Europa, il lavoro a turni notturni è comune in settori come alberghi e ristoranti (45%), trasporti e comunicazioni (35%), sanità (30%), pubblica amministrazione e difesa (25%), industria manifatturiera (20%) e servizi essenziali (20%) (EuroFound, 2007). Negli Stati Uniti, nel 2015, il lavoro notturno era prevalente nei settori minerario (18,1%), trasporti e servizi pubblici (15,5%), sanità e assistenza sociale (11,8%), manifatturiero e commercio al dettaglio (10,8%). In Canada, nel 2011, i settori con più lavoratori notturni erano commercio (15%), sanità e assistenza sociale (18%), manifattura (17%) e alloggio e ristorazione (20%) (International Agency for Research on Cancer, 2020).

Il lavoro a turni offre più tempo libero durante il giorno, facilitando l'equilibrio tra lavoro e vita privata, ma spesso compromette il sonno, un elemento cruciale per tale equilibrio. I lavoratori a turni possono accumulare più giorni di ferie e avere maggiore flessibilità oraria, adattandosi meglio alle esigenze familiari, come la cura dei figli.

Tuttavia, i turni, specialmente notturni o nei fine settimana, comportano rischi significativi per la salute, come disturbi del sonno, problemi gastrointestinali, ipertensione, malattie cardiovascolari, e un aumento dei rischi di depressione, ansia e cancro al seno.

Il lavoro a turni può anche aggravare condizioni preesistenti come asma e diabete e favorire abitudini di salute negative, come il fumo e il consumo eccessivo di alcol. Inoltre, influisce negativamente sulla vita personale e sociale, riducendo il tempo con la famiglia, aumentando i problemi familiari e complicando le relazioni sociali, conducendo ad una “desincronizzazione sociale” e isolamento (International Labour Office, 2022).

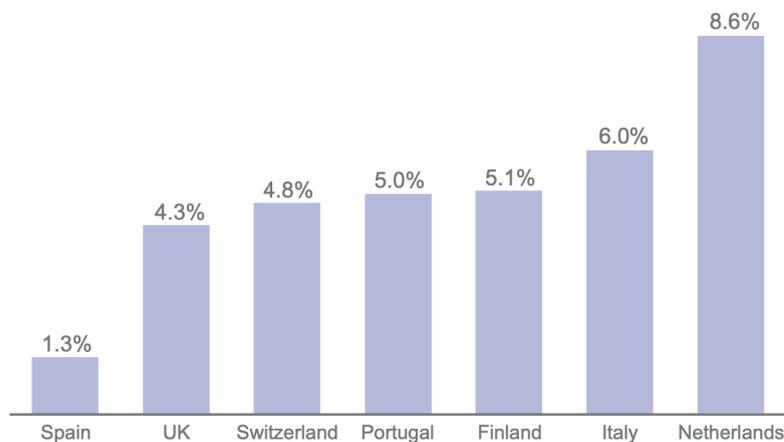
## 2.7 Schemi di Mediazione delle Ore, comprese le Ore Annualizzate

Un tipo di accordo lavorativo che risponde alle esigenze organizzative delle imprese è rappresentato dagli schemi di mediazione delle ore, inclusi quelli annualizzati. Questi sistemi permettono variazioni nelle ore lavorative giornaliere e settimanali, purché si rispetti un totale annuo fisso o una media settimanale di ore (Messenger, 2018). Le variazioni devono rispettare i limiti minimi e massimi stabiliti, senza prevedere premi per straordinari se questi limiti sono rispettati. Gli accordi annualizzati includono preavvisi per cambi di orario, periodi di riferimento per il calcolo delle ore medie e condizioni per il pagamento degli straordinari. I salari sono solitamente mantenuti costanti su base media durante l'anno, garantendo stabilità finanziaria ai lavoratori. La riduzione o eliminazione degli straordinari richiede un aumento del salario base. Un periodo di riferimento più breve, come un mese, è considerato più efficace rispetto a un approccio annualizzato, che può causare fluttuazioni nelle ore lavorative settimanali (International Labour Office, 2022).

Per le imprese, i principali vantaggi di questo accordo includono la possibilità di definire le ore lavorative in base ai requisiti di produzione o servizio, migliorando la competitività, le prestazioni e la produttività, e riducendo i costi, in particolare quelli legati al lavoro straordinario e ai premi per il lavoro notturno e nei fine settimana (International Labour Organization, 2004).

Tuttavia, i sistemi di mediazione dell'orario non sono ancora ampiamente adottati, e non esistono dati comparabili a livello internazionale sulla loro diffusione. Questi modelli, infatti, sono relativamente recenti, con statistiche limitate che mostrano una maggiore diffusione in Germania (utilizzati nel 28% delle aziende) e in Giappone (presenti nel 36% delle aziende, coprendo il 23% dei lavoratori) (ILO, 2004). I dati preliminari dell'indagine EU Labour Force Survey indicano che nel 2001 circa il 5% dei lavoratori intervistati in sei Paesi dell'Unione europea e in Svizzera lavorava con regimi di ore annualizzate.

Grafico 2.5 Percentuale di Lavoratori ad Ore Lavorative Annualizzate, 2001 - FONTE: Eurostat (2001)



Source: Eurostat: *Work organization: A dimension of job quality*, data from the Ad-hoc Module of the 2001 Labour Force Survey in the EU (Brussels, 2002); own calculations.

Gli schemi di mediazione delle ore lavorative possono avere effetti sia positivi che negativi per i lavoratori, a seconda della loro struttura. Se la retribuzione è basata sulle ore effettivamente lavorate settimanalmente, i dipendenti possono subire fluttuazioni salariali significative, causando ansia e difficoltà finanziarie. Inoltre, questi accordi possono richiedere più ore di lavoro o giorni variabili, compromettendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata. La stabilità delle ore lavorative è essenziale per pianificare la vita personale, e variazioni imprevedibili possono costringere i dipendenti a lavorare in orari atipici, come notti o weekend.

D'altra parte, se i salari sono legati alla media delle ore settimanali o mensili, questi schemi possono migliorare l'equilibrio vita-lavoro, garantendo stabilità finanziaria. Uno studio nel Regno Unito ha evidenziato che tali schemi permettono ai genitori di adattare i loro orari alle esigenze familiari, come durante le vacanze scolastiche. Un altro studio sottolinea che questi accordi danno ai lavoratori maggiore controllo sui loro orari, migliorando il bilanciamento tra lavoro e vita personale.

Il periodo di riferimento ideale per questi schemi varia da 1 a 4 mesi, con un massimo di un anno. Un periodo più lungo potrebbe portare a fluttuazioni significative nelle ore lavorate, compromettendo l'equilibrio vita-lavoro. In conclusione, gli schemi di

mediazione delle ore possono facilitare l'equilibrio vita-lavoro se implementati correttamente e con il coinvolgimento dei dipendenti, ma un'implementazione inadeguata può renderli dannosi (International Labour Office, 2022).

## 2.8 Flextime, incluso il Time-Banking

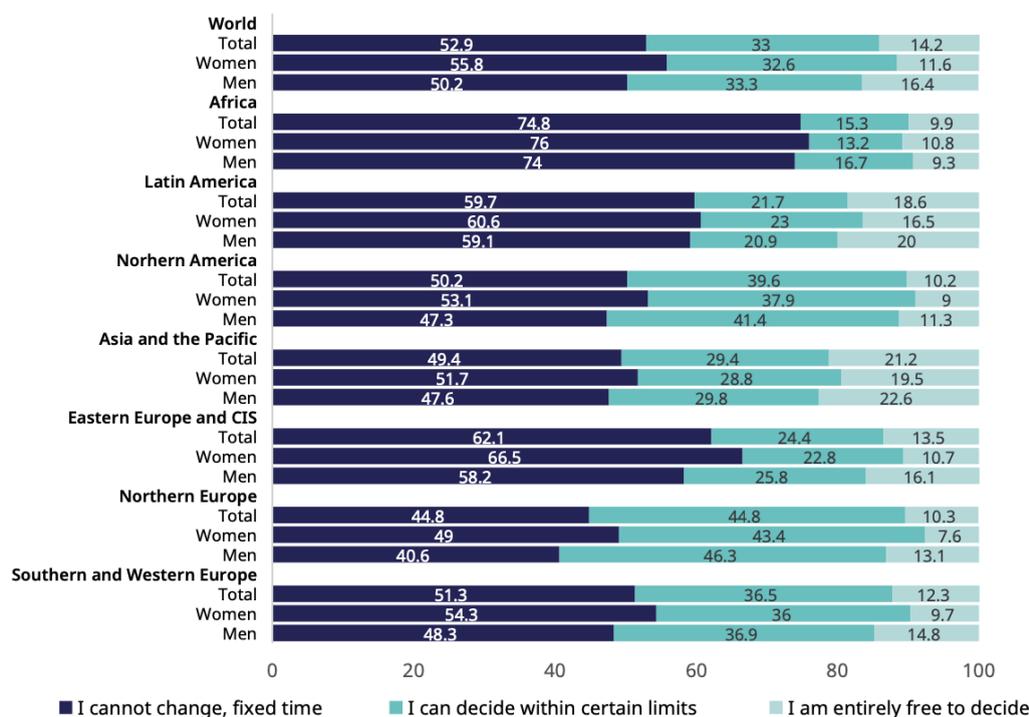
Gli accordi flextime, o "schedulazioni flessibili," sono una delle forme più comuni di FWA (Flexible Working Arrangements) orientate alle esigenze dei lavoratori. Questi contratti permettono ai dipendenti di decidere, entro certi limiti, l'orario di inizio e fine del lavoro e, in alcuni casi, il numero di ore lavorative settimanali. Solitamente, prevedono un intervallo di ore base in cui tutti devono essere al lavoro, sebbene vi siano eccezioni (International Labour Office, 2022).

Le versioni più avanzate di flextime includono "profili di risparmio del tempo" (time-banking), che consentono ai lavoratori di accumulare ore a credito per ottenere giorni liberi in seguito. Questi accordi mirano a migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro e ad aiutare le imprese ad adattare gli orari lavorativi alle esigenze aziendali. Ad esempio, in Finlandia, sistemi di accumulo delle ore si sono diffusi in settori come l'industria sciistica, permettendo ai dipendenti di lavorare più ore in alta stagione e ottenere tempo libero successivamente

Globalmente, quasi la metà dei dipendenti (47,2%) ha accesso a qualche forma di flessibilità negli orari di lavoro, con una maggiore diffusione nel Nord Europa (55,1%) rispetto all'Africa, dove la maggior parte dei lavoratori segue orari fissi. La flessibilità è più comune tra i lavoratori con livelli di istruzione e reddito più alti, e nel settore privato rispetto al pubblico (International Labour Office, 2022).

Grafico 2.5 Orari Fissi vs Orari Flessibili, per zona geografica e sesso - Fonte: ISSP (2015)

► Figure 33. Fixed schedules versus flexible schedules, by geographic region and sex



La schedulazione flessibile permette ai dipendenti di avere un maggiore controllo sui propri orari di lavoro, facilitando l'organizzazione delle loro attività extra-lavorative e migliorando l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Questo beneficio è particolarmente rilevante per i lavoratori con figli e per le persone con disabilità. Secondo Galea, Houkes e De Rijk, l'orario flessibile consente ai genitori di conciliare meglio le responsabilità lavorative con quelle familiari. Uno studio condotto da Byron su otto ricerche ha evidenziato una significativa riduzione del conflitto tra lavoro e famiglia grazie alla flessibilità oraria. Un'indagine IBM in 75 Paesi ha mostrato che i lavoratori con elevata flessibilità oraria hanno un terzo delle probabilità di subire conflitti tra lavoro e vita privata rispetto a chi ha minore flessibilità. Inoltre, come sostiene Haar, l'orario flessibile contribuisce a migliorare la salute mentale riducendo lo stress e ha un impatto positivo sulla soddisfazione lavorativa. In sintesi, l'orario flessibile è chiaramente associato a un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata (si veda International Labour Office, 2022).

Koekemoer e Downes concludono che l'orario flessibile riduce il turnover, abbassa i

costi di assunzione e aumenta la produttività. Un rapporto dell'ILO evidenzia che quasi il 70% delle imprese che offrono lavoro flessibile ha visto aumentare la produttività. Inoltre, un miglior equilibrio vita-lavoro incrementa l'impegno e la fedeltà dei dipendenti (International Labour Office, 2022).

Critici come Singh, Finn e Goulet sostengono che l'orario flessibile rafforza gli stereotipi di genere e perpetua un'inequa distribuzione del lavoro domestico, con le madri che lo usano per la cura dei figli e i padri per attività personali. Un'analisi di cinque studi di Mesmer-Magnus e Viswesvaran non ha trovato un legame significativo tra flextime e riduzione del conflitto lavoro-famiglia. Tuttavia, la maggior parte delle ricerche evidenzia i benefici dell'orario flessibile (International Labour Office, 2022).

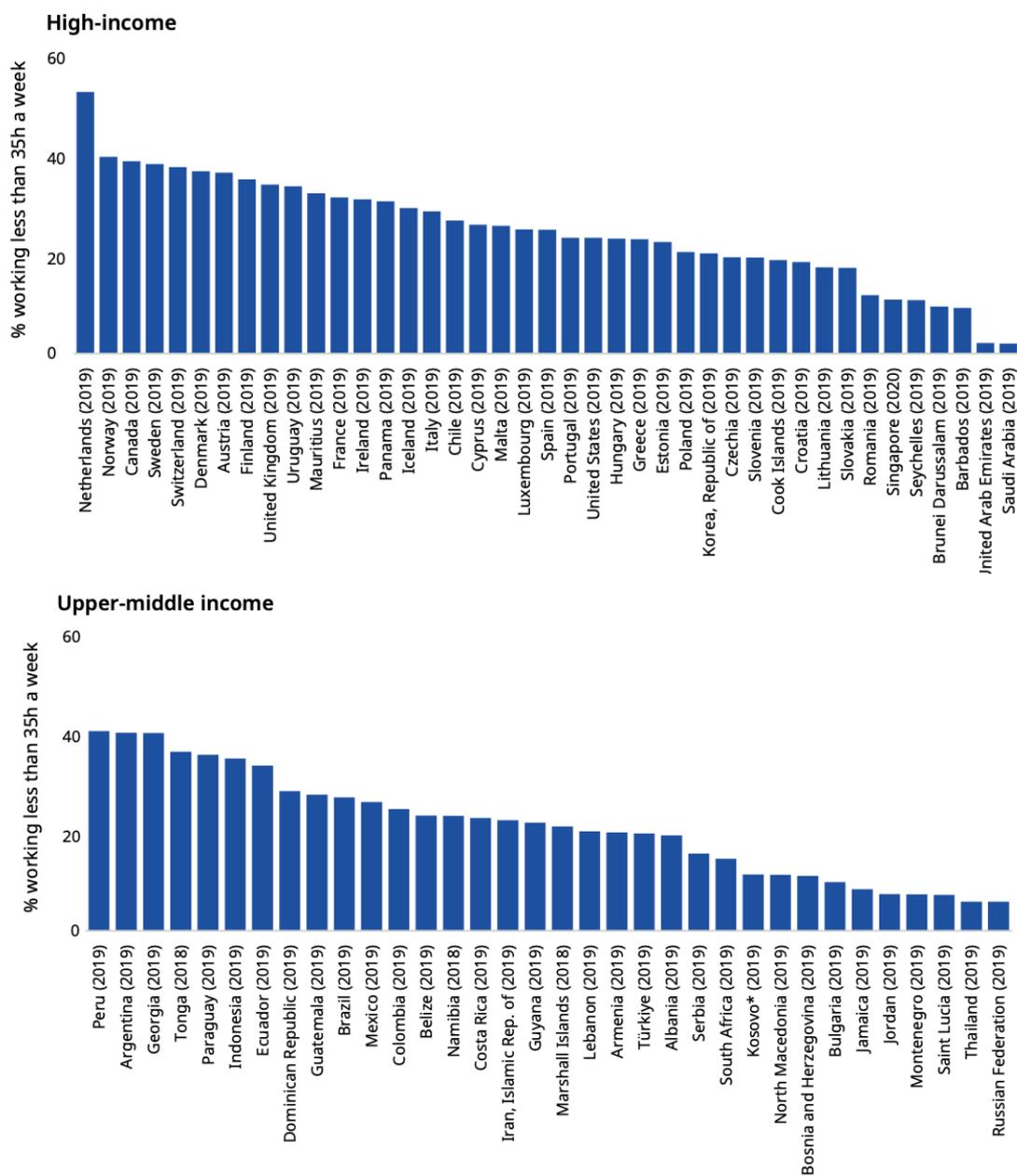
## 2.9 Part-time

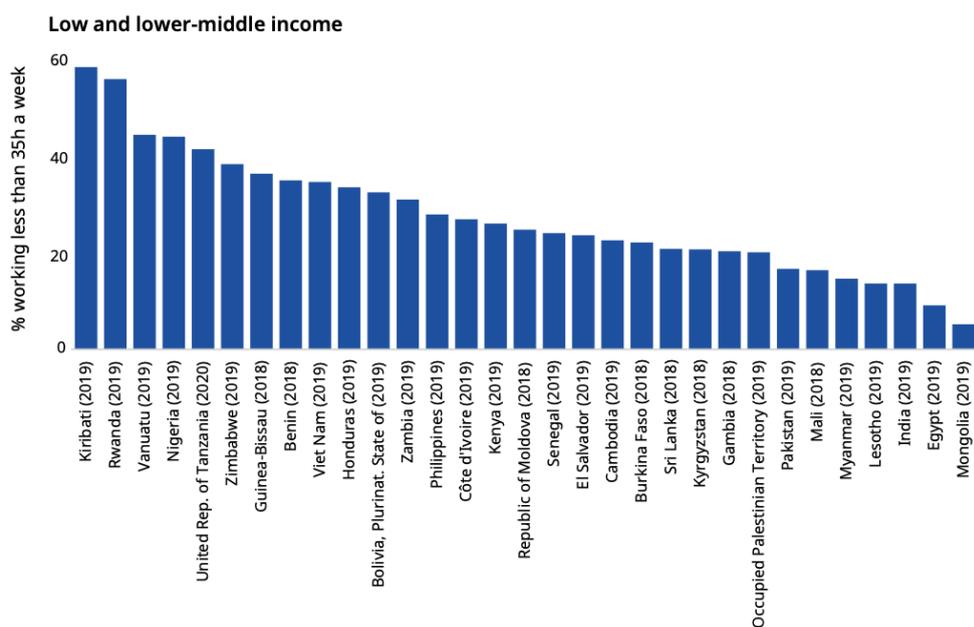
Tra le tipologie di FWA, il lavoro part-time è un accordo bilanciato che soddisfa sia i bisogni dei lavoratori che delle imprese. La Convenzione n. 175 definisce il lavoro part-time come una situazione in cui l'orario normale di lavoro è inferiore a quello dei lavoratori a tempo pieno comparabili. Staticamente, si considera part-time chi lavora meno di 35 ore settimanali, come stabilito dall'OIL (Messenger, 2018).

Il modello più comune di lavoro part-time prevede un numero fisso di ore giornaliere, offrendo al datore di lavoro flessibilità operativa e risparmi sui costi del personale. Tuttavia, può comportare una minore produttività e tassi di turnover più elevati rispetto ai lavoratori a tempo pieno (International Labour Office, 2022).

Tra i specifici stati il lavoro part-time varia significativamente, in particolare in correlazione con il reddito. Tra i Paesi ad alto reddito, i Paesi Bassi registrano il tasso più alto, con il 52% della forza lavoro impiegata per meno di 35 ore settimanali, seguiti da Svezia, Norvegia e Svizzera. Sebbene più diffuso nei Paesi ricchi, anche Nigeria, Perù, Ruanda e Tanzania superano il 40% di lavoratori part-time. In contrasto, il part-time è meno comune negli Stati arabi e in alcune ex aree comuniste, come Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Bulgaria e Russia, dove rappresenta meno del 10% dell'occupazione totale (International Labour Office, 2022).

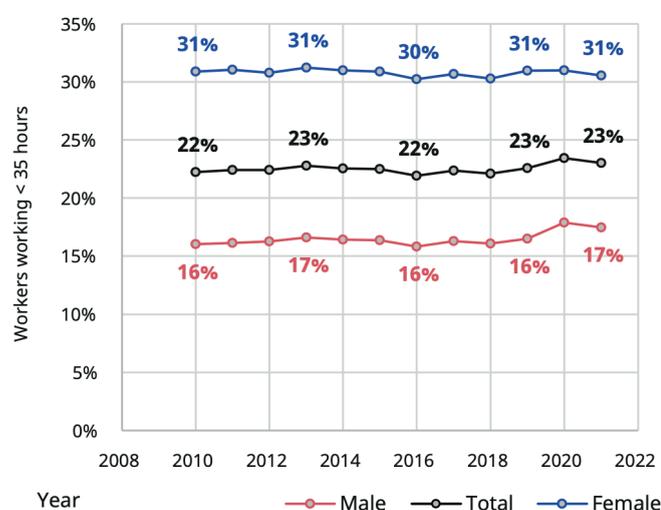
Grafico 2.5 Percentuale di Lavoratori Part-time nella Forza-Lavoro, paesi selezionati per livello di reddito - Fonte: International Labour Organization (2022)





A livello globale, la tendenza del lavoro part-time è rimasta relativamente stabile nell'ultimo decennio, sebbene si sia registrato un lieve aumento della percentuale di uomini che lavorano part-time nel 2020 e 2021, probabilmente a causa della recessione indotta dalla pandemia. Le donne, tuttavia, continuano a essere il doppio più propense degli uomini a lavorare a orario ridotto, con una differenza di genere più marcata nei Paesi sviluppati. Questa situazione è principalmente attribuibile al maggiore impegno delle donne nel lavoro domestico e di cura non retribuito, e all'importanza dei figli come fattore che influisce sulle ore di lavoro retribuito svolte dalle donne (International Labour Office, 2022).

Grafico 2.5 Percentuale di Lavoratori Part-Time rispetto l'Occupazione Totale, per sesso -  
Fonte: International Labour Organization (2022)



Gli effetti dell'occupazione part-time sull'equilibrio tra lavoro e vita privata sono influenzati da tre fattori principali. Il primo è il numero di ore lavorative: in generale, la riduzione delle ore tipica del part-time tende a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, facilitando la compatibilità con gli impegni familiari ed extra-lavorativi. Uno studio olandese realizzato da Van Rijswijk ha mostrato che le madri che lavorano part-time godono di un migliore equilibrio vita-lavoro rispetto a quelle a tempo pieno.

Il secondo fattore riguarda l'orario di lavoro. Sebbene la riduzione delle ore possa potenzialmente migliorare l'equilibrio vita-lavoro, questo dipende dalla compatibilità degli orari con gli impegni personali. Fagan nelle sue ricerche evidenzia che orari atipici o non convenzionali, anche se ridotti, possono comunque generare conflitti, soprattutto per chi ha responsabilità familiari, come dimostrato dalla "genitorialità a turni", dove i coniugi con orari diversi faticano a conciliare lavoro e famiglia.

Il terzo fattore è la volontarietà della scelta del part-time. Quando il part-time è una scelta obbligata per la mancanza di opzioni a tempo pieno (part-time involontario), questo può avere un impatto negativo sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, in quanto non riflette una vera preferenza del lavoratore (si veda International Labour Office, 2022).

## 2.10 Accordi di Lavoro a Chiamata

Il lavoro a chiamata, o intermittente, è una forma di impiego con un orario settimanale inferiore a 15 o 20 ore. I lavoratori devono essere disponibili per incarichi durante periodi prestabiliti, venendo chiamati a lavorare quando necessario. Esistono due tipi di contratti per i lavoratori a chiamata: (1) contratto a zero ore, senza garanzia di un minimo di ore lavorative, e (2) contratto con un numero minimo di ore. Tuttavia, questa distinzione nasconde diverse varianti a seconda del contesto giuridico di ciascun Paese (International Labour Office, 2022).

Non esistono dati internazionali comparabili sul lavoro a chiamata, e solo pochi Paesi ne hanno misurato la diffusione. Secondo i dati raccolti da Eurofound, nei Paesi Bassi, nel 2013, vi erano 777.000 lavoratori a chiamata, pari al 9% dei contratti, di cui il 4% con ore fisse. In Italia, nel 2022, i lavoratori a chiamata erano 288.000, ovvero il 2,1% della forza lavoro totale, con una concentrazione nel settore alberghiero e della ristorazione, dove rappresentavano quasi il 12% dell'occupazione (ISTAT, 2023). Negli Stati Uniti, nel 2018, circa il 10% dei lavoratori era su chiamata, modalità nota come schedulazione “just-in-time” (International Labour Office, 2022).

I sostenitori del lavoro a chiamata affermano che offre una migliore conciliazione tra lavoro e vita personale grazie alla flessibilità degli orari. Un sondaggio del Chartered Institute of Personnel and Development del 2013 ha rilevato che il 47% dei lavoratori a chiamata era soddisfatto di non avere orari garantiti. Tuttavia, ricerche successive, come quelle di Mas e Pallais negli Stati Uniti, mostrano che molti lavoratori non apprezzano questa flessibilità per il limitato controllo sugli orari. Inoltre, Bohle evidenzia che il timore di compromettere future ore di lavoro porta molti a non rifiutare turni. Sebbene vantaggioso per alcuni, questo tipo di flessibilità favorisce più i datori di lavoro.

McCrate conclude che il lavoro a chiamata danneggia l'equilibrio vita-lavoro a causa dell'imprevedibilità degli orari, con impatti negativi sulla pianificazione personale e sulla salute, inclusi disturbi del sonno e ansia. Infine, un'indagine di Wood, Burchell e Coutts nel Regno Unito collega questa tipologia di lavoro a insicurezza e problemi di salute psicologica e fisica (International Labour Office, 2022).

## 2.11 Settimane Lavorative Compresse

Le "settimane lavorative compresse", o "compressed work-weeks", sono una tipologia di FWA bilanciato in cui lo stesso numero di ore lavorative viene distribuito su un numero inferiore di giorni rispetto a una settimana standard, allungando così le giornate lavorative. Solitamente, queste settimane lavorative prevedono più di otto ore di lavoro al giorno e meno di cinque giorni lavorativi consecutivi. Un esempio comune è la settimana lavorativa compressa "4 x 3", in cui 40 ore di lavoro vengono svolte in quattro giorni da 10 ore ciascuno, seguiti da tre giorni consecutivi di riposo. Tuttavia, mancano dati comparabili a livello internazionale su questa modalità di lavoro, rendendo difficile una valutazione comparativa della sua diffusione (International Labour Office, 2022).

La letteratura esistente, come dimostrato da Bambra mediante una meta-analisi di 40 studi, indica che le settimane lavorative compresse migliorano l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Questa forma di organizzazione è particolarmente apprezzata dalle forze dell'ordine, con studi in Canada, di Cunningham, e nel Regno Unito, di Totterdell e Smith, che riportano significativi miglioramenti in questo ambito. Brown evidenzia che i lavoratori beneficiano di fine settimana più lunghi, che permettono di dedicare più tempo alla famiglia, alle vacanze e ad attività personali, e mostrano un aumento della soddisfazione lavorativa e personale. Anche i datori di lavoro traggono vantaggi, principalmente dalla riduzione dei costi generali legati a gestione e manutenzione, grazie al minor numero di giorni di lavoro (si veda International Labour Office, 2022).

Gli effetti delle settimane lavorative compresse sulla salute non sono univoci. Nei loro studi, Pierce e Dunham segnalano che giornate lavorative più lunghe possono aumentare fatica, stress e problemi di salute come disturbi muscolo-scheletrici. Altri studiosi, invece, come Gower e Clarke, evidenziano benefici per la salute, come riduzione di problemi cardiaci e gastrointestinali, miglioramento del sonno e riduzione della stanchezza e dell'irritabilità. Un'indagine condotta nelle Filippine da Paje ha mostrato che le settimane lavorative compresse riducono lo stress lavorativo, migliorano l'equilibrio tra vita e lavoro e aumentano la produttività. Nonostante le opinioni contrastanti sugli effetti sulla salute, in generale, le settimane lavorative compresse migliorano l'equilibrio vita-lavoro e offrono vantaggi sia ai dipendenti che ai datori di lavoro (si veda International Labour Office, 2022).

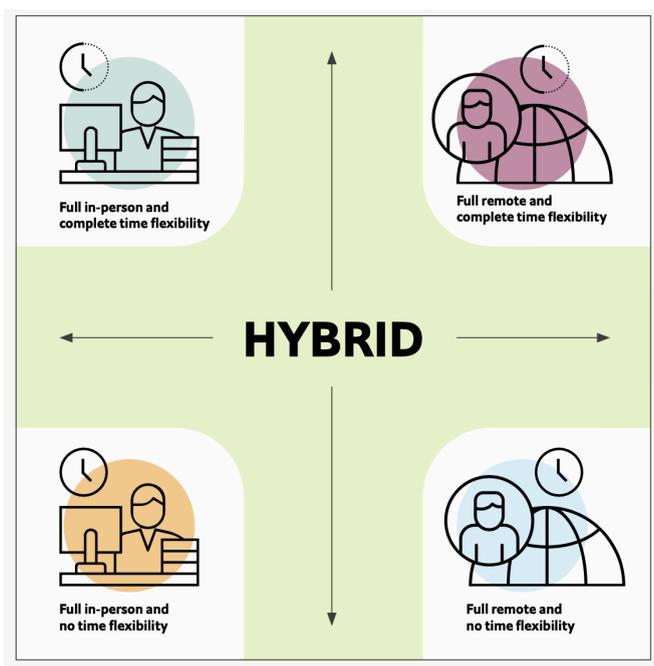
## NEW WAYS OF WORKING

### 3.1 Il Lavoro Ibrido

I modelli di flessibilità finora descritti riguardano solo l'organizzazione del tempo lavorativo, senza considerare variazioni nel luogo di lavoro. Tuttavia, soprattutto dopo la pandemia tra il 2019 e il 2021, molti manager e dipendenti stanno sperimentando "New Ways of Working," ossia nuove modalità lavorative, che combinano flessibilità degli orari e del luogo di lavoro, dando origine al concetto di "hybrid work" (Gratton, 2020).

Il lavoro ibrido si riferisce a modalità flessibili in cui il luogo e/o l'orario di lavoro di un dipendente non sono rigidamente standardizzati. Agli estremi dello spettro spazio-temporale del lavoro troviamo, da un lato, l'impiego in sede con orari prestabiliti, e dall'altro, il lavoro ovunque e in qualsiasi momento. Il lavoro ibrido si colloca quindi tra il lavoro in presenza con limitata flessibilità temporale e il lavoro a distanza con flessibilità completa, sviluppandosi lungo due assi: tempo e spazio (Economist Impact, 2022).

Figura 3.1 Cos'è il Lavoro Ibrido? - Fonte: Economist Impact (2022)



Il moderno lavoro ibrido combina elementi di flessibilità lavorativa in termini di tempo e di luogo che hanno avuto origine durante il 1900. Questa modalità organizzativa del lavoro si è diffusa inizialmente negli Stati Uniti e successivamente in Europa tra il 1970 e il 1980, con l'introduzione del telework, caratterizzato dal distacco dai tradizionali spazi lavorativi, come gli uffici (Economist Impact, 2022). Visionari come Jack Nilles e Allan Toffler avevano già previsto, nei decenni precedenti al 21° secolo, che il lavoro sarebbe stato trasferito nelle case dei dipendenti o nelle loro vicinanze, grazie alle moderne tecnologie. L'avanzamento tecnologico è stato infatti il motore di questa transizione, motivo per cui il telework è definibile come “l'utilizzo di tecnologie di informazione e comunicazione, come smartphone, tablet, laptop e PC, per lavorare al di fuori dei locali del datore di lavoro” (Messenger, 2018).

Tra il 1990 e il 2010, l'adozione del lavoro ibrido è cresciuta: in Europa, l'11,2% dei lavoratori operava da casa almeno una volta a settimana nel 2010 (Eurostat, 2024), mentre negli USA era il 9,5% (Economist Impact, 2022). Queste cifre sono rimaste stabili fino al 2020, quando la pandemia di COVID-19 ha accelerato il cambiamento. La necessità di continuità delle attività nonostante il distanziamento sociale ha portato a un aumento del lavoro ibrido: nel 2020, il 20,6% della forza lavoro europea e l'88% di quella statunitense erano coinvolti in modalità ibride (Eurostat, 2024; Gallup, 2024).

Dopo la pandemia, la tendenza è rimasta costante per tre motivi: la sperimentazione obbligatoria di nuovi modelli di lavoro ha effetti duraturi, i lavoratori hanno investito in attrezzature domestiche riducendo il divario tecnologico, e la pandemia ha cambiato gli orientamenti culturali, aumentando il sostegno al lavoro ibrido. Nel periodo post-pandemia, il 52% dei lavoratori preferisce un accordo lavorativo flessibile, rispetto al 30% pre-pandemia (Economist Impact, 2022).

Il lavoro ibrido offre diversi vantaggi come la riduzione dei costi operativi per le organizzazioni, l'accesso a un bacino di talenti più ampio, maggiore autonomia per i lavoratori e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, ci sono svantaggi, tra cui la necessità di investimenti in telecomunicazioni e sicurezza IT, sfide nella comunicazione e collaborazione, e la potenziale sfiducia tra manager e dipendenti (Economist Impact, 2022).

### 3.2 Lo Smart-Working

In Italia, telelavoro e smart working, pur condividendo caratteristiche pratiche, sono regolati da normative diverse. Il telelavoro è disciplinato da tempo nel settore pubblico (D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70) e privato (accordo interconfederale del 20 gennaio 2004), mentre lo smart working ha ottenuto riconoscimento legale solo nel 2017 con la Legge n.81/2017 sul Lavoro Agile (Crespi, 2024).

Il telelavoro implica una prestazione lavorativa svolta regolarmente fuori dalla sede aziendale, supportata da tecnologie informatiche. Lo smart working, invece, è una modalità di lavoro subordinato flessibile, stabilita tramite accordo tra le parti, senza vincoli precisi di orario o luogo, con il possibile uso di strumenti tecnologici.

Sebbene entrambi siano forme di lavoro a distanza, il telelavoro prevede principalmente attività fuori dall'ufficio aziendale, mentre lo smart working rappresenta una filosofia manageriale che ridefinisce tempo e spazio di lavoro, consentendo ai lavoratori maggiore autonomia nella scelta di orario, strumenti e luoghi di lavoro (Crespi, 2024).

Durante l'emergenza Covid-19, il Lavoro Agile nelle Pubbliche Amministrazioni ha visto un forte impulso normativo, nonostante alcune incertezze applicative. È stato reso preferibile o obbligatorio per garantire la continuità lavorativa nel rispetto delle restrizioni sanitarie. I DPCM del 23 febbraio e dell'8 marzo 2020 ne hanno facilitato l'adozione, derogando requisiti come l'accordo individuale previsto dalla legge n. 81/2017. Nel settore pubblico, il rientro in presenza è avvenuto il 15 ottobre 2021, mentre nel privato dal 1° gennaio 2023 è stato reintrodotta l'accordo individuale per lo Smart Working (Crespi, 2024).

Nel tempo, i diritti al lavoro da remoto per categorie specifiche sono cambiati. Il Decreto Ristori bis di novembre 2020 ha concesso ai genitori di figli fino a 16 anni in quarantena o didattica a distanza la possibilità di scegliere tra Smart Working e congedo Covid-19. Il Decreto aiuti-bis di agosto 2022 ha esteso fino al 31 dicembre 2022 il diritto al Lavoro Agile per i lavoratori fragili, anche senza accordo individuale. Dal 1° gennaio 2023, il diritto allo Smart Working per i genitori di figli under 14 nel settore pubblico è cessato, mentre i lavoratori fragili nel privato hanno continuato a

beneficiarne se compatibile con le loro mansioni. Il Decreto legge 132/2023 ha prorogato questo diritto fino al 31 dicembre 2023 per i lavoratori super fragili e i genitori di figli under 14. La legge n. 191/2023 ha esteso lo Smart Working nel privato fino al 31 marzo 2024 per lavoratori fragili e genitori di figli under 14, escludendo i super fragili. Dal 1° aprile 2024, il diritto è decaduto sia per i genitori di figli under 14 sia per i lavoratori fragili (Crespi, 2024).

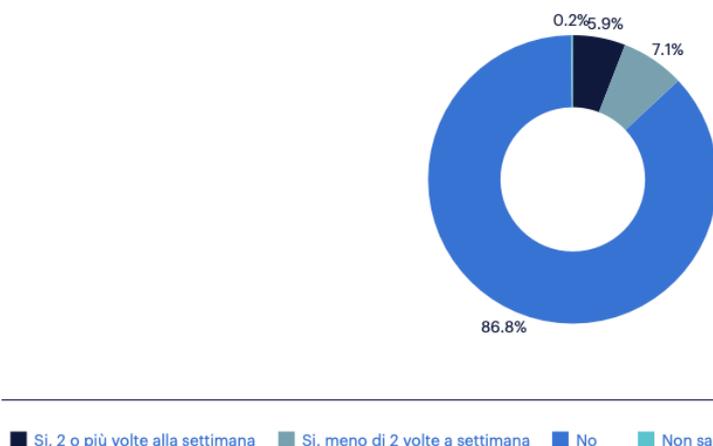
### 3.3 Un'Analisi Empirica

Focalizzandoci sulla situazione italiana, secondo un rapporto di Randstad Research, nel 2021 i potenziali smart-workers in Italia erano 8 milioni, pari al 34% degli occupati. Di questi, 6,4 milioni (27%) erano “estensivi” (in grado di svolgere tutte le loro attività a distanza) e 1,6 milioni (7%) erano smart workers “ibridi” (capaci di lavorare in smart working almeno parzialmente) (Randstad Research, 2022).

Lo studio, che copre il quarto trimestre 2019, il terzo trimestre 2020 e il quarto trimestre 2021, mostra che i lavoratori a distanza erano 1,15 milioni nel 2019 (14,3% del potenziale), 2,8 milioni nel 2020 (35,4%) e 2,9 milioni nel 2021 (37,2%). Nel trimestre ottobre-dicembre 2021, l'87% dei lavoratori italiani operava in sede, mentre il 13% lavorava da casa. Specificamente, il 5,9% lavorava da casa per almeno 2 giorni a settimana (rispetto all'11% durante la pandemia), mentre il 7,1% lo faceva per meno di 2 giorni a settimana (rispetto all'1,3% durante l'emergenza COVID-19) (Randstad Research, 2022).

La riduzione dei lavoratori che operano da casa per numerosi giorni alla settimana e l'aumento di coloro che lo fanno per un massimo di 2 giorni, rispetto al periodo pandemico, indicano un uso meno estensivo e forzato di questa modalità da parte delle aziende italiane, ma anche una propensione a sperimentarla con fasi di lavoro in presenza.

Grafico 3.1 Percentuale del totale degli occupati che lavora o non lavora da casa nel quarto trimestre 2021 - Fonte: Randstad Research (2022)



Fonte: Rilevazione sulle Forze di Lavoro Istat, Quarto trimestre 2021.

Contrariamente alla percezione di una riduzione del lavoro a distanza, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano rileva una crescita: gli smart-workers in Italia sono passati da 3,57 milioni nel 2022 a 3,59 milioni nel 2023 (+541% rispetto all'era pre-Covid), rappresentando il 44,8% del bacino potenziale. Si stima che nel 2024 raggiungeranno i 3,65 milioni (Osservatorio Smart Working, 2023).

Nel 2023, il lavoro da remoto è cresciuto soprattutto nelle grandi imprese, coinvolgendo oltre un lavoratore su due (1,88 milioni). Nelle PMI, ha interessato 570 mila lavoratori (10% del totale), mentre è calato nelle microimprese (620 mila lavoratori, 9%) e nelle Pubbliche Amministrazioni (515 mila addetti, 16%) (Osservatorio Smart Working, 2023).

Il 96% delle grandi imprese adotta lo Smart Working, spesso con modelli strutturati, estendendolo al 20% dei profili tecnici e operativi. Nelle PMI è presente nel 56%, con modelli spesso informali. Nel settore pubblico, il 61% degli enti, principalmente i più grandi, ha implementato iniziative di Smart Working, generalmente in modo più strutturato (Osservatorio Smart Working, 2023).

L'indagine dell'Osservatorio Smart Working evidenzia che le aziende con iniziative mature, basate su policy, tecnologie, riorganizzazione degli spazi e leadership, ottengono migliori risultati in attrazione di talenti, inclusività, engagement dei

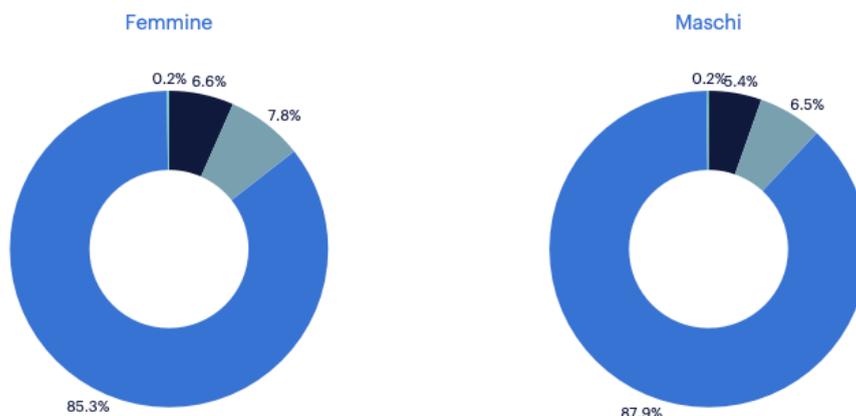
dipendenti e bilanciamento vita-lavoro. Il 52% delle grandi imprese ha progetti maturi, contro il 16% della PA e il 15% delle PMI. Le grandi imprese offrono maggiore autonomia e flessibilità, con il 58% che adotta linee guida formali per il lavoro da remoto, mentre le PMI seguono policy informali. A livello di leadership, il 59% delle grandi aziende e il 20% della PA ha avviato programmi di formazione per gestire i team da remoto. Sul fronte tecnologico, la maturità è alta, ma la riorganizzazione degli spazi è limitata: solo il 38% delle grandi imprese e il 13% della PA ha attuato iniziative per un uso efficace degli spazi (Osservatorio Smart Working, 2023).

Per il futuro, la maggior parte delle grandi imprese intende mantenere lo Smart Working, con solo il 6% incerto. Nelle PA, il 20% delle organizzazioni, soprattutto le più piccole, è titubante, mentre il 19% delle PMI non ha ancora deciso se continuerà ad adottare lo Smart Working. Si prevede che nel 2024 il numero di lavoratori coinvolti salirà a 3,65 milioni (Osservatorio Smart Working, 2023).

Analizzando le caratteristiche demografiche degli smart-workers italiani, lo studio di Randstad Research ha rilevato che nel 2021, in termini percentuali, più donne che uomini hanno lavorato da casa. In particolare, il 14,4% delle donne ha svolto lavoro da casa, suddiviso in un 6,6% per la maggior parte del tempo e un 7,8% per meno di 2 giorni a settimana, rispetto all'11,9% degli uomini, con il 5,4% per la maggior parte del tempo e il 6,5% per meno di 2 giorni a settimana (Randstad Research, 2022).

Grafico 3.2 Percentuale di occupati uomini e occupate donne che lavorano o non lavorano da casa - Fonte: Randstad Research (2022)

Percentuale di occupate donne e occupati uomini che lavorano o non lavorano da casa.



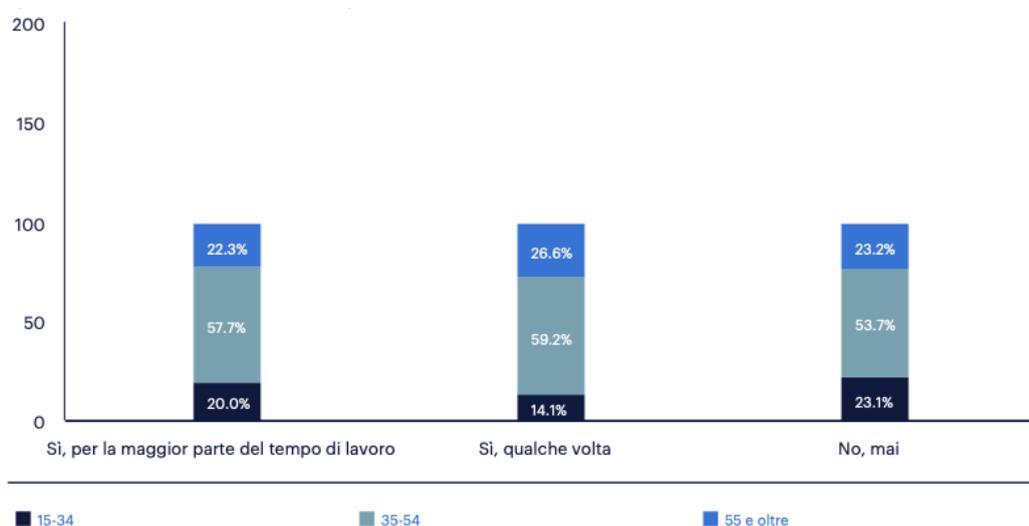
■ Sì, per la maggior parte del tempo di lavoro (almeno la metà) ■ Sì, qualche volta (meno della metà del tempo di lavoro) ■ No, mai  
■ Non sa

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro (Istat), Quarto trimestre 2021.

Lo studio di Randstad Research per il 2021 ha rilevato che il 58% di chi lavora principalmente da casa ha tra i 35 e i 54 anni, percentuale che sale al 59,2% per chi lavora da casa meno della metà del tempo. I giovani tra i 15 e i 34 anni costituiscono il 20% dei lavoratori principalmente da remoto e il 14,1% di quelli che lavorano meno della metà del tempo da casa. Gli over 55 rappresentano il 22,3% di chi lavora prevalentemente a distanza e il 26,6% di chi lo fa per meno di due giorni alla settimana (Randstad Research, 2022).

Grafico 3.3 Percentuale di occupati che lavorano o non lavorano da casa per classe di età -

Fonte: Randstad Research (2022)



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro (Istat), Quarto trimestre 2021.

Nel quarto trimestre del 2021, la ripartizione geografica del lavoro a distanza in Italia mostra che il 15,5% dei lavoratori del Centro operava almeno in parte da casa, seguito dal Nord-Ovest (15,2%), Nord-Est (12,1%), e infine Isole e Sud Italia con rispettivamente il 9,3% e il 9,1% (Randstad Research, 2022).

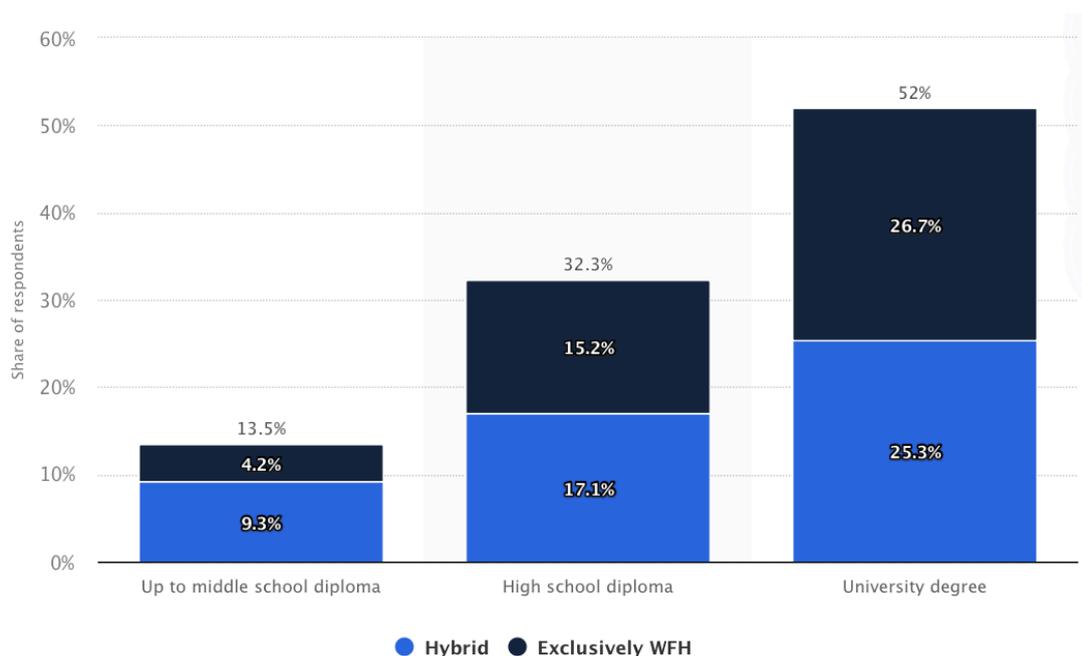
Grafico 3.4 Percentuale di occupati che lavorano o non lavorano da casa per ripartizione geografica - Fonte: Randstad Research (2022)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Isole	Totale complessivo
Si, per la maggior parte del tempo di lavoro (almeno la metà)	7,3%	4,9%	7,5%	3,8%	3,7%	5,9%
Si, qualche volta (meno della metà del tempo di lavoro)	7,9%	7,2%	8,0%	5,3%	5,6%	7,1%
No, mai	84,8%	87,9%	84,4%	90,0%	90,4%	86,8%
Non sa	0,1%	0,0%	0,1%	0,8%	0,3%	0,2%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro (Istat), Quarto trimestre 2021.

Nel 2021, il 52% dei laureati ha usufruito di accordi “smart”, suddivisi equamente tra lavoratori ibridi (25,3%) e completamente a distanza (26,7%). Solo un terzo dei diplomati ha utilizzato questa modalità, percentuale ancora più bassa tra i possessori di diploma di scuola media (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021). Questi dati mostrano che lo smart working è principalmente riservato a lavoratori con un livello educativo più elevato.

*Grafico 3.5 Percentuale di persone che lavorano da casa in Italia ad aprile 2021, per livello di istruzione - Fonte: Fondazione Studi Consulenti del Lavoro (2021)*



Mentre, in merito alla distribuzione settoriale dei lavoratori a distanza tra il 2020 e i primi due mesi del 2021, i settori dell'educazione e della comunicazione hanno predominato, tranne a gennaio e febbraio 2020. Al contrario, i settori minerario, manifatturiero, delle costruzioni, dei servizi pubblici e ambientali, e dell'assistenza sanitaria e sociale hanno utilizzato lo smart working in misura minore (ISTAT, 2021).

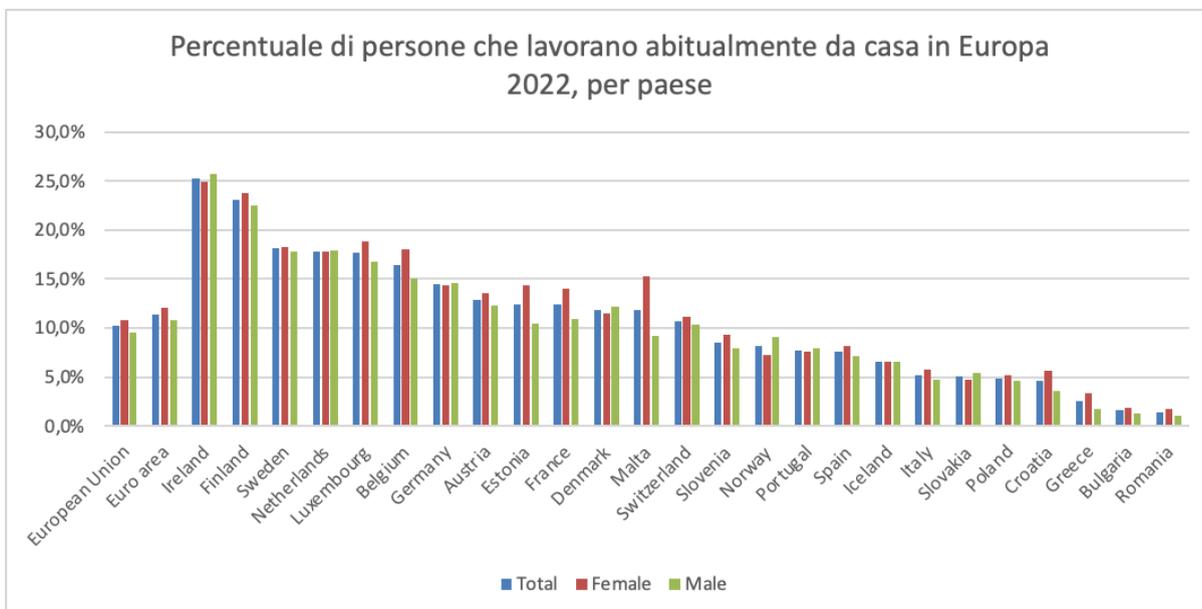
Grafico 3.6 Percentuale di dipendenti che lavorano da casa o da remoto in Italia da gennaio 2020 a marzo 2021, per settore - Fonte: ISTAT (2021)

Characteristic	January-February 2020	March-April 2020	May-June 2020	September-October 2020	November-December 2020	January-March 2021*
Media and communication	6.9%	71.2%	48.5%	43.6%	54%	48.6%
Education	6.2%	67.7%	56.4%	40.9%	55.8%	47.9%
Insurance and financial activities	5.1%	56.9%	34.3%	41.5%	48.4%	45.2%
Real estate activities	2.9%	69.1%	28.2%	37.3%	45.8%	44.9%
Professional, technical, and scientific activities	6.6%	66.9%	36.1%	35.6%	44.9%	43.7%
Rental, travel agencies, business services	8.1%	56.3%	38.9%	40.3%	48.8%	41.1%
Arts, sports, entertainment and leisure activities	5%	48.3%	32.8%	33.6%	45.6%	39.1%
Electricity, gas, steam, and air conditioning supply	5.4%	48.6%	28.2%	27.2%	36.8%	33.3%
Accommodation and gastronomy services	9.5%	33.3%	18.4%	27.8%	30.7%	31.3%
Retail and wholesale; repair of motor vehicles	3.8%	38.5%	22.6%	24.9%	30.8%	28.4%
Mining and quarrying	11.3%	29.8%	10.8%	30.9%	31%	27.2%
Other services	6.7%	45.6%	29.6%	23.7%	29.7%	26%
Construction	4.4%	30.4%	11.5%	21.8%	25%	23.6%
Transport and storage	4%	34.1%	23.2%	21.9%	27.3%	23.3%
Health and social care	9.7%	29.1%	15.5%	14.9%	21.4%	20.7%
Water supply, sewage system, waste management, redevelopment	2.6%	21.4%	13.4%	16.9%	21%	18.1%
Manufacturing	2.7%	23.9%	13.5%	16.2%	19.5%	17.8%

Confrontando l'Italia con l'Europa, dove il bacino di potenziali smart-workers consiste nel 37% della forza lavoro europea (Eurofound, 2023), emerge un divario significativo. L'Italia si colloca tra le ultime posizioni in Europa per percentuale di lavoratori abitualmente da casa, con solo il 5,2%. In contrasto, l'Irlanda (25,3%), la Finlandia

(23,1%), la Svezia (18,1%) e i Paesi Bassi (17,7%) primeggiano in questo ambito (Eurostat, 2023).

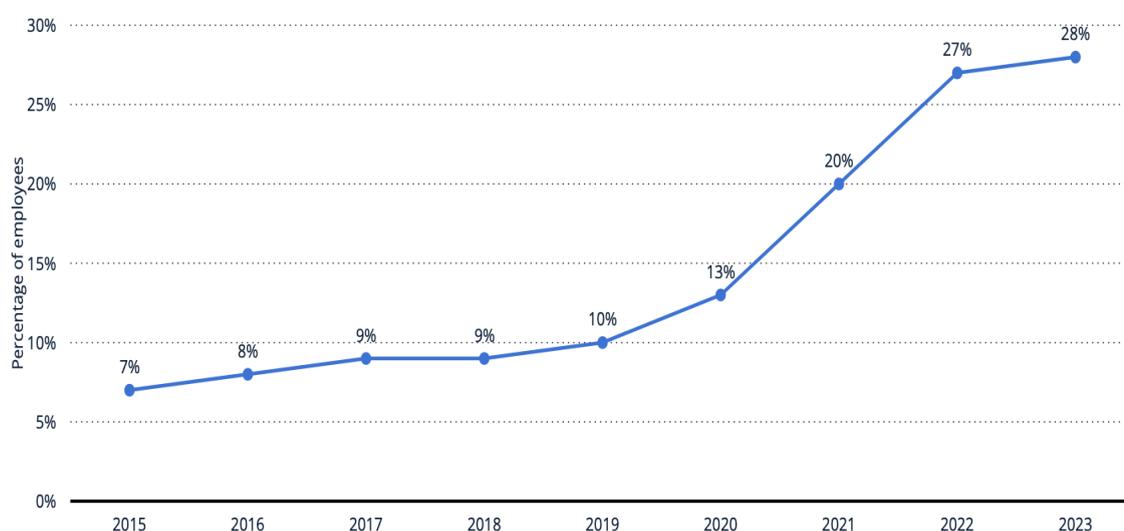
Grafico 3.7 Percentuale di Persone che Lavorano Abitualmente da Casa in Europa nel 2022, per paese - Eurostat (2023)



È interessante notare che i Paesi citati eccellono anche per la percentuale di abitanti digitalmente abili, con i Paesi Bassi al primo posto (83%), seguiti da Finlandia (82%), Irlanda (73%) e Svezia (66,4%) (Eurostat, 2024). Questo indica un legame diretto tra digitalizzazione, avanzamento tecnologico e diffusione dello smart working.

A livello globale, il lavoro da remoto è in lento aumento dal 2015, con una crescita annua tra l'uno e il tre percento, secondo dati di Statista. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questo trend, portando la percentuale di dipendenti da remoto al 27% nel 2022, rispetto al 13% di due anni prima. Anche nel 2023 si è registrato un ulteriore, seppur lieve, aumento, indicando una tendenza positiva che sembra destinata a proseguire (Statista, 2024).

Grafico 3.8 Percentuale di Dipendenti che Lavorano da Casa per Tutto o la Maggior Parte del Tempo Globalmente dal 2015 al 2023 - Statista (2024)

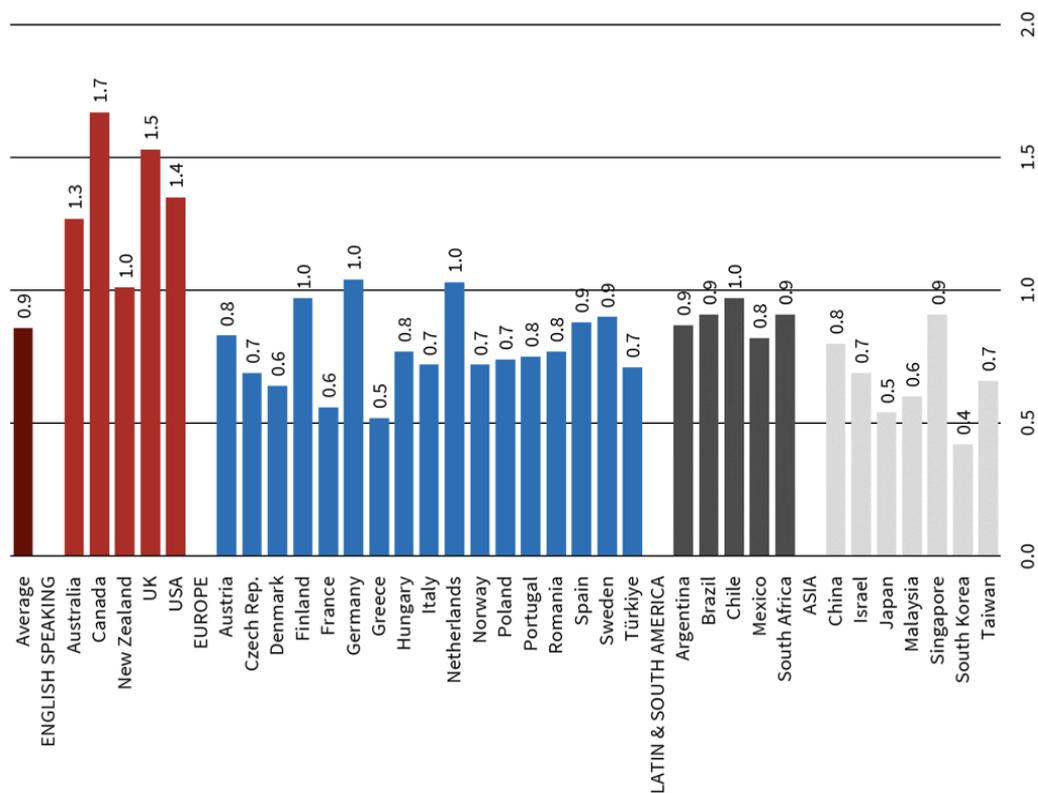


Un report di EconPol evidenzia che nel 2023 i livelli di lavoro da casa (WFH) sono più elevati nei Paesi anglofoni. In Australia, Canada, Nuova Zelanda, Regno Unito e Stati Uniti, i dipendenti a tempo pieno lavorano in media 1,4 giorni a settimana da casa, rispetto a 0,7 giorni nei Paesi asiatici, 0,8 giorni nei Paesi europei e 0,9 giorni in America Latina e Sudafrica (Aksoy *et al.*, 2023).

Queste medie nascondono variazioni significative: tra i Paesi anglofoni, il WFH va da 1,0 giorni in Nuova Zelanda a 1,7 in Canada. In Europa, la Grecia ha l'incidenza più bassa (0,5 giorni), mentre Finlandia, Germania e Paesi Bassi raggiungono 1,0 giorni. In Asia, il WFH varia da 0,4 giorni in Corea del Sud a 0,9 a Singapore, mentre in America Latina, il Messico si attesta su 0,8 giorni e il Cile su 1,0 (Aksoy *et al.*, 2023)

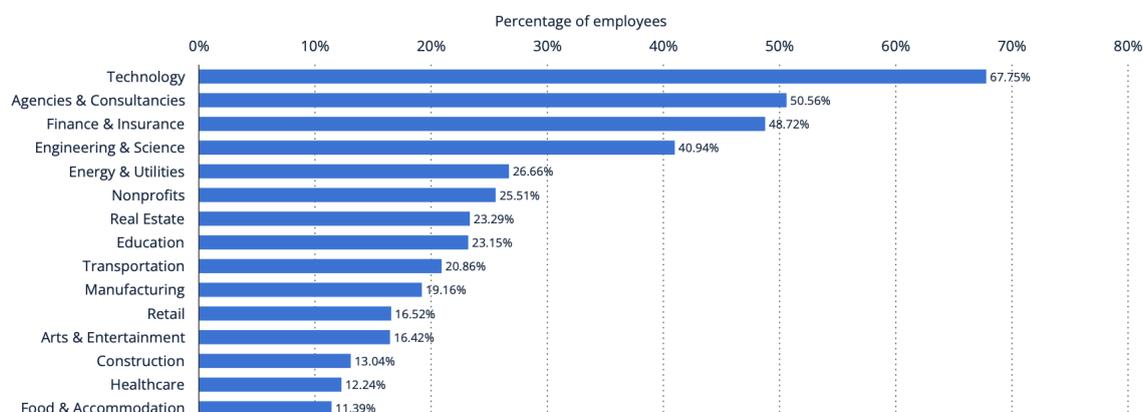
## Il Tempo è Denaro? Analisi dell'Evolutione della Gestione del Tempo Personale e Lavorativo

Grafico 3.8 Giorni Retribuiti di Lavoro da Casa a Settimana (Aprile-Maggio 2023) - Fonte: Aksoy et al (2023)



A livello globale, nel 2023, il settore tecnologico ha la maggiore percentuale di dipendenti da remoto, con il 67,8% che lavora completamente o principalmente da casa. Seguono le agenzie e la consulenza (50,6%) e il settore finanziario e assicurativo (48,7%). In fondo alla classifica, si trovano il settore alberghiero e della ristorazione (11,39%), il settore sanitario (12,24%) e quello edile (13,04%) (Statista, 2024).

Grafico 3.9 Percentuale di dipendenti che lavorano completamente o prevalentemente da remoto in tutto il mondo nel 2023, per settore - Fonte: Statista (2024)



Confrontando i giorni di lavoro remoto desiderati dai lavoratori con quelli pianificati dai datori, emerge un divario: globalmente, i dipendenti vogliono 2,0 giorni a settimana di lavoro da casa, mentre i datori ne prevedono solo 1,1. Questo gap è presente in tutti i 34 Paesi analizzati, con il massimo in America Latina e Sud Africa (1,3 giorni in più desiderati) e il minimo nei Paesi anglofoni (0,7 giorni). Le differenze più ampie si registrano in Argentina (1,6 giorni), Brasile e Messico (1,2 giorni), mentre le più ridotte sono in Giappone (0,2), Paesi Bassi (0,3) e Danimarca (0,4) (Aksoy et al., 2023).

Grafico 3.10a Numero Medio di Giorni Settimanali di Lavoro a Casa Desiderato dai Dipendenti - Fonte: Aksoy et al (2023)

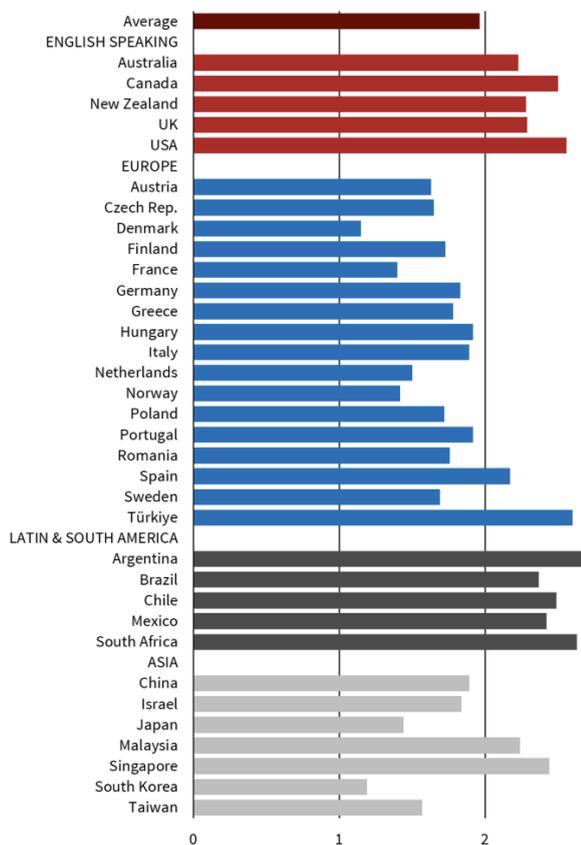
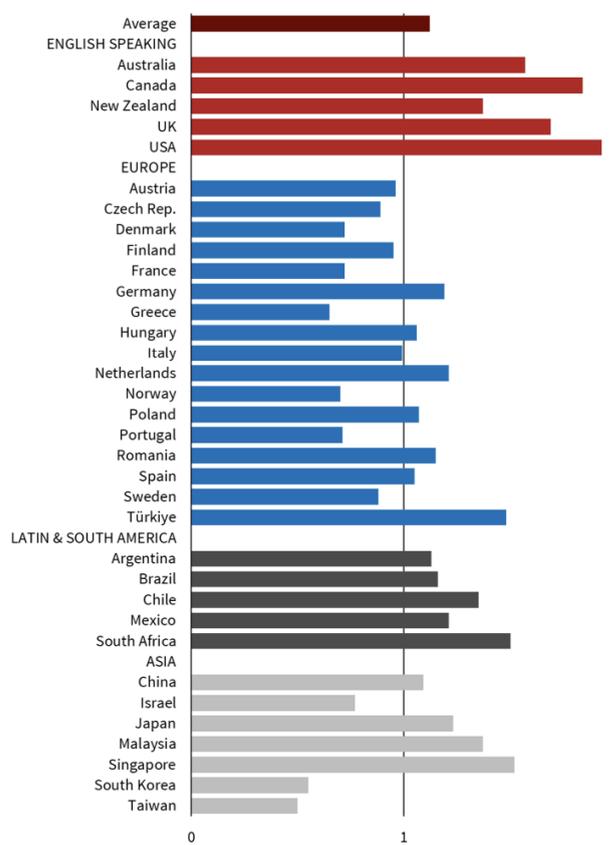
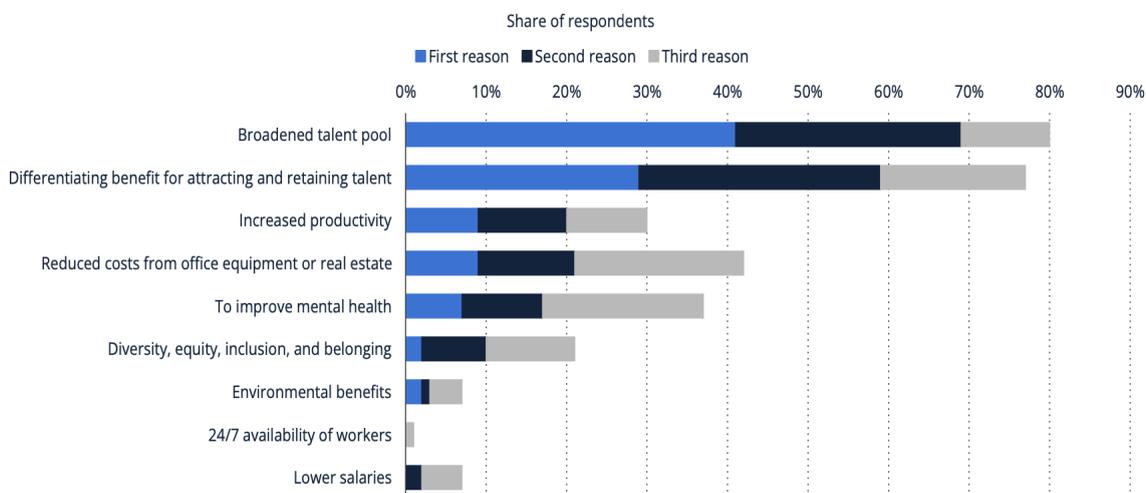


Grafico 3.10b Numero Medio di Giorni Settimanali di Lavoro a Casa Pianificati dai Datori di Lavoro - Fonte: Aksoy et al (2023)



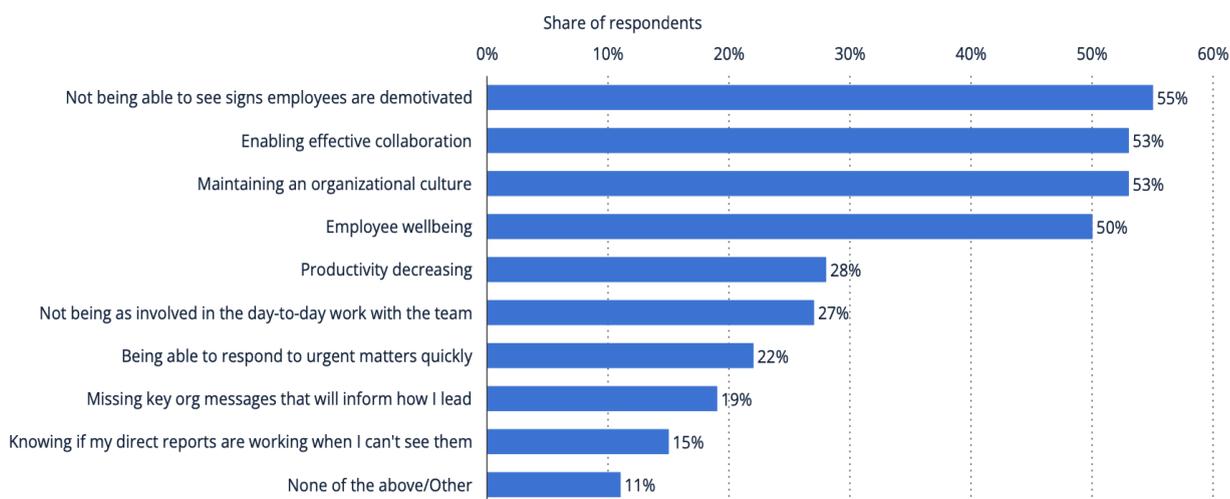
Un'analisi di Statista rivela che nel 2023 il motivo principale per cui i datori di lavoro hanno adottato il lavoro da remoto, totale o parziale, è l'ampliamento del bacino di talenti disponibili, indicato dal 41% degli intervistati come prima ragione e dal 28% come seconda. Seguono la possibilità di offrire vantaggi per attrarre e trattenere talenti e l'aspettativa di un aumento della produttività (Statista, 2024).

Grafico 3.11 Motivi per cui le organizzazioni a livello globale hanno adottato il lavoro da remoto o completamente da remoto nel 2023 - Fonte: Statista (2024)



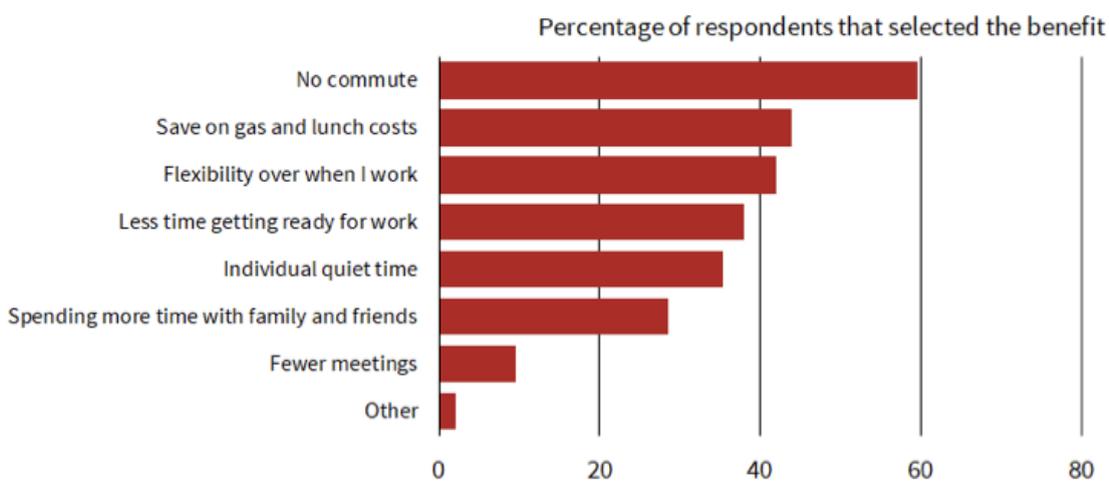
Invece, attenendosi alla stessa ricerca realizzata da Statista nel 2023, la principale preoccupazione delle aziende nell'offrire modalità lavorative ibride è l'incapacità di rilevare segnali di demotivazione dei dipendenti, citata da oltre il 55% degli intervistati. Altre preoccupazioni includono il mantenimento di una collaborazione efficace e la difficoltà nel preservare la cultura organizzativa (Statista, 2024).

Grafico 3.12 Preoccupazioni della leadership organizzativa per il lavoro ibrido nel mondo 2023 - Fonte: Statista (2024)



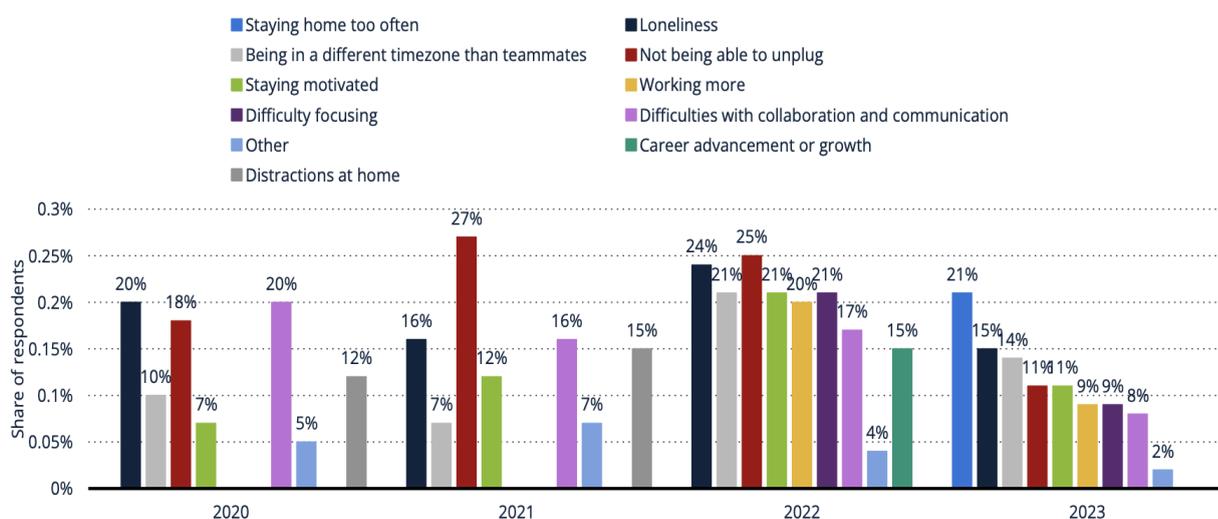
Concentrandosi sulla percezione dei dipendenti, secondo un sondaggio di EconPol, i vantaggi maggiormente apprezzati nel lavoro a distanza sono per il 60% degli intervistati l'assenza di spostamenti, per il 44% il risparmio sui costi del carburante e del pranzo e per il 42% la flessibilità in merito al proprio orario di lavoro (Aksoy et al., 2023).

Grafico 3.13 I migliori Vantaggi di Lavorare da Casa Globalmente - Fonte: Aksoy et al. (2023)



Mentre, secondo un'indagine di Statista, tra il 2020 e il 2023 i lavoratori da remoto hanno riscontrato principalmente queste criticità: permanenza prolungata a casa, solitudine crescente, difficoltà a disconnettersi dal lavoro e problemi di comunicazione e collaborazione con i colleghi (Statista, 2024).

Grafico 3.13 Difficoltà del lavoro da remoto globalmente dal 2020 al 2023 - Fonte: Statista (2024)



Si prevede un aumento del lavoro da casa e dell'uso di strumenti digitali e piattaforme di collaborazione. Barrero attribuisce la crescente popolarità del lavoro remoto a vari fattori: durante la pandemia, il passaggio forzato a questa modalità ha dimostrato che produttività e soddisfazione possono essere mantenute o migliorate fuori dagli uffici. Questo ha spinto le aziende a investire in infrastrutture tecnologiche e formazione, con connessioni sicure, servizi cloud e aggiornamento delle competenze digitali. Inizialmente accolto con scetticismo, il lavoro a distanza è stato accettato durante la pandemia, riducendo pregiudizi e consolidandosi come metodo efficace. Inoltre, i rischi sanitari negli uffici affollati lo hanno reso un'opzione più sicura e attraente. I progressi tecnologici, come gli strumenti di videoconferenza e l'automazione basata sull'intelligenza artificiale, hanno migliorato l'efficienza e la sostenibilità di questa modalità, ampliando le opportunità di lavoro flessibile in nuovi settori (Eurofound, 2023).

### 3.4 Riflessioni Finali

La diffusione di queste modalità lavorative, già in crescita prima della pandemia, è stata accelerata da quest'ultima, consolidandosi come opzioni preferenziali per molte organizzazioni. Il lavoro ibrido, che combina flessibilità di luogo e orario, sembra

destinato a rimanere una componente stabile del panorama lavorativo, offrendo benefici significativi come la riduzione dei costi operativi e l'accesso a un bacino di talenti più ampio. Tuttavia, persistono sfide rilevanti, tra cui la necessità di investimenti in tecnologie di telecomunicazione, la gestione della sicurezza IT e la difficoltà nel mantenere una cultura aziendale coesa e una comunicazione efficace tra i team distribuiti.

Per il futuro, le grandi imprese sono più propense a mantenere lo smart working, grazie alla loro capacità di implementare modelli strutturati e tecnologicamente avanzati, mentre le PMI e le amministrazioni pubbliche mostrano una maggiore incertezza, con un approccio spesso meno formalizzato e più orientato alla sperimentazione. Inoltre, il lavoro ibrido e lo smart working offrono una maggiore inclusività, consentendo la partecipazione di gruppi tradizionalmente marginalizzati, come le persone con disabilità e i caregiver familiari, migliorando il bilanciamento vita-lavoro per una vasta gamma di lavoratori. Tuttavia, rimane una divergenza tra le aspettative dei lavoratori, che desiderano una maggiore flessibilità, e le pianificazioni aziendali, che tendono a limitare il numero di giorni di lavoro remoto, indicando la necessità di un ulteriore allineamento tra le due parti per massimizzare i benefici di queste modalità lavorative.





## BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

---

### Contenuti Online

- Bloom, N.A., Liang, J., Roberts, J. e Ying, Z.J. (2013). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. [online] Stanford Graduate School of Business. Disponibile a:  
<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment> [Consultato il: 5 luglio 2024].
- Crespi, F. (2024) *Telelavoro, come funziona e differenze con lo Smart Working*. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Disponibile a:  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze) (Consultato il 14 agosto 2024).
- Crespi, F. (2024) *Lavoro Agile, l'evoluzione della legge sullo Smart Working*. Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Disponibile a:  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/evoluzione-normativa-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working) (Consultato il: 14 agosto 2024).
- Eurostat (2023) *Percentage of employed people usually working from home in Europe 2022, by country*. Pubblicato su Statista. Disponibile a:  
<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/> (Consultato il: 15 agosto 2024).
- Eurostat (2024) *Digitalisation in Europe, 2024 Edition*. Disponibile a:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024#:~:text=Across%20the%20EU%20countries%2C%20the.%2C%20and%20Czechia%20\(69%25\)](https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024#:~:text=Across%20the%20EU%20countries%2C%20the.%2C%20and%20Czechia%20(69%25)) (Consultato il: 1 settembre 2024).
- Eurostat (2024) *Employees working shifts as a percentage of the total of employees, by sex and age*. Pubblicato su Statista. Disponibile a:

- [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewpshi\\_custom\\_12579677/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpshi_custom_12579677/default/table?lang=en) (Consultato il: 17 luglio 2024).
- Eurostat (2024) *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status*. Pubblicato su Statista. Disponibile a:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_custom\\_12676416/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp_custom_12676416/default/table?lang=en) (Consultato il: 20 luglio 2024).
  - Gallup (2024) *Hybrid Work*. Disponibile a:  
<https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> (Consultato il: 12 agosto 2024).
  - Giattino, C. e Ortiz-Ospina, E. (2020) *Are we working more than ever?* OurWorldInData.org. Disponibile a:  
<https://ourworldindata.org/working-more-than-ever> (Consultato il: 15 Luglio 2024).
  - International Agency for Research on Cancer (2020) *Night Shift Work*. *National Library of Medicine*. Disponibile a:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK568199/#> (Consultato il: 15 luglio 2024).
  - ISTAT (2021) *Share of employees working from home or remotely in Italy from January 2020 to March 2021, by sector*. Pubblicato su Statista. Disponibile a:  
<https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/statistics/1147774/employees-in-home-office-in-italy-by-sector/> (Consultato il: 15 agosto 2024).
  - ISTAT (2023) *Lavoro intermittente*. Disponibile a:  
<https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-domanda-di-lavoro-intermittente-diffusione-caratteristiche-e-dinamica/#:~:text=Nel%202022%2C%20le%20posizioni%20con,contratto%20è%20a%20tempo%20determinato> (Consultato il: 1 agosto 2024).
  - OECD (2019) *Productivity and ULC by main economic activity (ISIC Rev.4)*. [online] Disponibile a: <https://stats.oecd.org/Index> (Consultato il: 10 luglio 2024).
  - Osservatorio Smart Working (2023) *Torna a crescere lo Smart Working in Italia: 3,6 milioni di lavoratori da remoto*. Disponibile a:

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend> (Consultato il: 14 agosto 2024).

- RTÉ Brainstorm (2019) *What time is it? A brief history of time management*. [online] Disponibile a: <https://lero.ie/news-and-events/news/what-time-it-brief-history-time-management> (Consultato il: 27 giugno 2024).
- Statista (2024) *Work from home: remote & hybrid work*. Disponibile a: <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/study/66179/dossier-work-from-home-and-remote-work/> (Consultato il: 17 agosto 2024).
- World Health Organization e International Labour Organisation (2021) *Global, regional and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016*. Disponibile a: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/global-regional-and-national-burdens-of-ischemic-heart-disease-and-stroke-attributable-to-exposure-to-long-working-hours-for-194-countries-2000-2016> (Consultato il: 5 luglio 2024).

## Articoli e Documenti

- Aksoy, C.G., Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., Dolls, M. e Zarate, P. (2023) *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*. Econpol Policy Brief. pp. 2-8.
- Badri, M. (2022) *Examining the Structural Effect of Working Time on Well-Being: Evidence from Abu Dhabi*. Social Sciences & Humanities Open, 6(1), pp. 4-7.
- Center for Economic and Policy Research (2013) *Reduced Work Hours as a Means of Slowing Climate Change*. CEPR. pp. 7-11.
- Claessens, B., van Eerde, W. e Rutte, C. (2007) *A review of the time management literature*. Maastricht University. pp. 260-262, 264-266.
- Cross, G. (1985) *Les Trois Huits: Labor Movements, International Reform, and the Origins of the Eight-Hour Day, 1919-1924*. French Historical Studies, 14(2), pp. 240-243.

- Economist Impact (2022) *Making Hybrid Work Human*. Google Workspace. pp. 3-8.
- Eurofound (2017) *Working time patterns for sustainable work*. Publications Office of the European Union. pp. 30-34.
- Eurofound (2023) *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union. pp. 1-4.
- Executive Office of the President Council of Economic Advisers (2010) *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. pp. 1-5.
- Gratton, L. (2020) *Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work*. MIT Sloan Management Review. pp. 2-5.
- International Labour Office (2022) *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. pp. 50-66.
- International Labour Organization (2004) *Annualized hours (hours-averaging) schemes*. pp. 1-4.
- Macan, T.H. (1994) *Time Management: Test of a Process Model*. Journal of Applied Psychology, pp. 381-389.
- Messenger, J. (2018) *Working time and the future of work*. International Labour Organization. pp. 1-8, 13-22,
- Randstad Research (2022) *Italia sotto potenziale nel lavoro da casa*. pp. 1-8.
- Shao, X. (2022) *Does less working time improve life satisfaction? Evidence from European Social Survey*. Health Economics Review. pp. 10-16.
- Sirgy, M.J. e Lee, D-J. (2017) *Work-Life Balance: an Integrative Review*. ISQOLS. pp. 230-232.
- Stier, H. e Lewin-Epstein, N. (2003) *Time to Work: A Comparative Analysis of Preferences for Working Hours*. Tel-Aviv University. pp. 302-305.