



# TRA PRESENZA E AUTONOMIA: LE FRAGILITÀ INVISIBILI DEL LAVORO AGILE NELLA PA

Publicato il 17 Luglio 2026 di Forzini Fabio



**Categoria:** [Pubblica Amministrazione](#)

La diffusa introduzione del Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione italiana permette oggi una prima distinzione tra gli enti che lo integrano strategicamente e quelli che lo subiscono. Attraverso lo studio di un caso fittizio — il rifiuto difensivo di un dirigente verso una dipendente eccellente — vengono passate in rassegna le resistenze culturali che ostacolano una completa adozione del lavoro agile come strumento manageriale. L'episodio introduce la necessità del superamento del "presenteismo" a favore di un modello basato sulla fiducia e sulla valutazione dei risultati. Le amministrazioni più mature integrano il lavoro agile nella programmazione strategica (come il PIAO) e dematerializzano i flussi di lavoro, considerando l'agilità organizzativa una naturale conseguenza della modernizzazione amministrativa.

*Maria è una dipendente pubblica affidabile, ha ricevuto da poco la conferma in un incarico importante, che ha rivestito efficacemente negli ultimi sette anni dimostrando affidabilità, impegno e maturità professionale. È anche una donna separata, madre di una bambina di undici anni, che vive a più di duecento chilometri dalla sede di lavoro, in affidamento paritetico con il padre. Maria è riuscita a gestire questa situazione molto complessa grazie al Lavoro Agile, che le ha permesso di lavorare due giorni a settimana da casa, senza perciò rinunciare alla carriera per doversi dedicare a sua figlia. Ultimamente però la condizione familiare di Maria si è aggravata a causa dell'infermità di sua madre, la quale rappresentava un prezioso aiuto nella gestione della piccola bambina in quei giorni in cui né Maria né il suo ex compagno, padre della bimba, potevano occuparsene.*



*Maria ha bisogno di aumentare il numero di giorni di lavoro da remoto; produce un'istanza di revisione del suo Accordo individuale di Lavoro Agile e viene ricevuta dal Direttore del Personale per discuterla.*

*Le motivazioni di Maria sono a suo avviso solidissime: una condizione familiare che si è oggettivamente aggravata, un incarico appena riconfermato, una produttività individuale che è progressivamente aumentata, lavorando in agile. Tuttavia, con sua grande sorpresa, Maria non incontra la flessibilità che si aspettava e che credeva, anche, di essersi in un certo senso meritata. Le argomentazioni del suo direttore sono tutte rivolte al piano organizzativo: "non possiamo destabilizzare il sistema concedendo a qualcuno troppi giorni di lavoro da remoto", "la nostra modalità di funzionamento prevede la prevalenza in presenza", "le misure di eccezionalità previste dall'organizzazione non valgono per la sua situazione perché non è temporanea". Maria cerca di argomentare facendo leva su quelle che riteneva delle variabili di reale interesse per l'organizzazione: la sua affidabilità, la sua disponibilità, le sue scelte lavorative, la sua flessibilità nell'essere sempre presente nelle situazioni in cui la presenza fisica è necessaria, ma anche quando è soltanto opportuna e non indispensabile. Però, la posizione del suo direttore resta irremovibile, nonostante la documentazione che Maria aveva prodotto a sostegno della sua istanza.*

*A quel punto Maria, ritenendo di aver guadagnato negli anni anche una certa confidenza con il direttore del personale, per il quale lavora a riporto diretto, si lascia uscire un'osservazione che genererà una reazione inaspettata: "Questa organizzazione non crede nel lavoro agile!".*

*Il direttore a quel punto si inalbera, perde il controllo di sé, si alza e chiude la discussione.*

## **Difesa identitaria, problemi organizzativi, cambiamento culturale**

L'episodio di fantasia appena illustrato ci aiuta a riflettere sulle reali dinamiche all'interno delle Pubbliche Amministrazioni quando si affronta il tema del Lavoro Agile. Senza giudicare il comportamento del direttore immaginario o le sue capacità manageriali, cerchiamo di dare una lettura psicologica dei motivi di una reazione di questo tipo, che potenzialmente potrebbe davvero verificarsi.

Le reazioni istintive ed emotive sono molto "rivelatrici" di motivazioni sottese; perciò, chi non le sa controllare lascia un prezioso spazio a letture che altrimenti non sarebbero possibili (Goleman, 2024; Ekman, 2022). Nelle dinamiche manageriali, l'incapacità di regolare le proprie risposte emotive di fronte a critiche organizzative funge da indicatore di vulnerabilità e svela dinamiche difensive inconsce (Argyris, 2017). La frase "Questa organizzazione non crede nel lavoro agile" tocca contemporaneamente l'identità professionale, lo stile di leadership, il modello organizzativo, la distribuzione del potere, la reputazione dell'ente (Gatta, 2021).



Una reazione emotiva incontrollata può essere segnale di vari aspetti, dalla difesa identitaria dell'organizzazione, all'esistenza di problemi organizzativi reali, alla difficoltà ad affermare un cambiamento culturale. Vediamoli in rassegna.

Difesa identitaria dell'organizzazione. Il direttore può percepire la frase come: "questa amministrazione è arretrata". E quindi reagire perché sente messa in discussione la professionalità dell'ente, il proprio lavoro, gli sforzi fatti, la reputazione pubblica. Nella Pubblica Amministrazione il Lavoro Agile è diventato anche un simbolo culturale, di una importanza fondamentale nelle politiche di *employer branding* (Osservatorio Smart Working, 2023). Spesso viene associato a modernizzazione, fiducia, innovazione, managerialità. Per cui dire "questa organizzazione non crede nel lavoro agile" può equivalere implicitamente a dire "siete arretrati, siete burocratici, siete autoritari". In questo caso la rabbia non implica necessariamente ostilità al lavoro agile. Può essere invece sintomo di orgoglio istituzionale, difesa dell'immagine dell'ente, percezione di giudizio ingiusto o semplificato (Bonnet & Fabbri, 2020).

Problemi organizzativi reali. Ci sono direttori che non sono contrari al lavoro agile, ma lavorano in contesti realmente difficili. Ad esempio, i sistemi informatici sono inadeguati al lavoro a distanza, c'è ancora la necessità di garantire sportelli fisici, molte attività non sono "smartabili", ovvero lavorabili a distanza, ci sono obblighi normativi che impongono la presenza fisica (SNA, 2021). In questi casi un direttore del personale può irritarsi di fronte alla frase "questa organizzazione non crede nel lavoro agile" perché sente che si giudica ideologicamente una situazione organizzativa complessa che non permette di essere al passo con i tempi moderni (Cepiku et al., 2021).

Cambiamento culturale che non riesce ad affermarsi. A volte la reazione emotiva forte è significativa perché l'organizzazione sa di avere un problema. Per esempio, il Lavoro Agile è formalmente previsto sui documenti, ma di fatto ostacolato nelle prassi quotidiane: i dirigenti controllano ancora la presenza fisica, i processi pur essendo sufficientemente digitalizzati continuano ad essere lavorati in presenza perché il management lo preferisce, vi è ancora sfiducia organizzativa generalizzata verso il personale. Siamo in quelle organizzazioni in cui per molti dirigenti il lavoro agile non viene interpretato come modello organizzativo manageriale, ma come riduzione del presidio gerarchico (Gastaldi et al., 2022). In questi casi la frase "questa organizzazione non crede nel lavoro agile" può essere percepita come smascheramento di una contraddizione interna. La frase può anche essere inconsciamente tradotta in "non siete capaci di gestire persone autonome". Si tratta di una critica molto pesante sul piano manageriale.

## Il lavoro agile è un test di leadership

Nella Pubblica Amministrazione il Lavoro Agile è un test di leadership, perché obbliga la dirigenza a spostarsi dal controllo visivo del lavoratore verso la fiducia, l'autonomia orientata agli obiettivi, la promozione del valore della responsabilizzazione. Non tutti i manager pubblici vivono serenamente questa trasformazione, anche perché l'efficacia del lavoro da remoto è fortemente legata alla loro capacità di costruire fiducia e autonomia



nei collaboratori (Bravo-Duarte et al., 2024; Kloepper & Carbon, 2025). Il passaggio al Lavoro Agile richiede dunque distintive capacità nella dirigenza, non può limitarsi a una formale concessione burocratica, ma deve configurarsi come una vera e propria riscoperta della centralità della persona, superando la logica della routine soffocante e del mero controllo orario a favore di una produttività basata su motivazione e leadership partecipativa (Conte, 2025). Spesso non conta soltanto se il direttore “concede” (termine psicologicamente errato, tra poco vedremo il perché), uno, due o tre giorni alla settimana di lavoro da remoto. Conta invece come ne parla.

Se le locuzioni sono di tipo concessivo (e.g. “permesso”, “tolleranza”; “eccezione”; “concessione”) di solito il lavoro agile viene *subito* dall’Organizzazione. Vale a dire che l’Organizzazione adotta il Lavoro Agile soltanto perché, per qualche ragione, *non può non farlo*. Ad esempio, per non apparire vetusta, arretrata, o perché le relazioni sindacali fanno pressioni. Se invece il direttore parla di organizzazione, risultati, autonomia, accountability, digitalizzazione, allora probabilmente l’Organizzazione sta utilizzando il Lavoro Agile come strumento manageriale, lo considera davvero uno strumento organizzativo moderno e all’avanguardia. La ricerca sul lavoro agile nella Pubblica Amministrazione mostra, infatti, che il vero discrimine non è tanto l’introduzione formale dello strumento, quanto il modo in cui viene integrato nelle *policy* organizzative e negli stili di leadership (Osservatori Digital Innovation, 2025).

All’interno di questo “test di leadership” un dirigente solido tende a rispondere a una richiesta come quella di Maria argomentando, spiegando limiti, riconoscendo i problemi reali, discutendo dati e organizzazione. Non rinnega il punto di vista della persona che ha di fronte, non porta soltanto elementi organizzativi, ma integra i due piani, quello individuale e quello organizzativo. Questo approccio è coerente con i modelli di *remote leadership*, che evidenziano come la leadership efficace nel lavoro a distanza richieda competenze di comunicazione, costruzione della fiducia e orientamento ai risultati (Solichah & Nadia, 2026). Per esempio, frasi manageriali virtuose possono essere: “Non è che non ci crediamo, ma abbiamo ancora processi non digitalizzati. Quando li avremo, le persone come lei saranno sicuramente le prime a lavorare maggiormente da remoto, perché hanno dimostrato ampio senso di responsabilità”. Oppure: “Ci crediamo, ma alcuni servizi richiedono la presenza fisica. Troviamo un equilibrio tra questa necessità dell’Organizzazione e le sue necessità personali, in modo che la fiducia sia reciproca”.

Se invece la risposta è di rabbia, chiusura, fastidio personale, rifiuto del confronto, allora spesso il tema tocca la cultura del controllo, la fragilità manageriale, il conflitto identitario, la difficoltà mentale ad accettare modelli organizzativi diversi.

Se questi aspetti salgono in superficie, l’Organizzazione ha un problema. Vediamo perché.

Oggigiorno l’evoluzione del mercato del lavoro ha trasformato profondamente le necessità dei lavoratori. La vera sfida per le organizzazioni non si gioca più solo sullo stipendio, ma sulla capacità di garantire un reale equilibrio tra vita privata e professionale. Studi recenti dimostrano come la diffusione del Lavoro Agile e altri



modelli ibridi possano migliorare il benessere e la soddisfazione dei lavoratori, riducendo allo stesso tempo il turnover senza impatti negativi sulla produttività (Bloom, 2024). Oggigiorno il tessuto sociale è cambiato radicalmente. Il numero di famiglie a doppio reddito è aumentato, ma i carichi di gestione domestica e familiare sono rimasti invariati, a meno che i giovani non scelgano di rinunciare a fare figli, fenomeno che apre a complessità ben più grandi del Lavoro Agile. In questo scenario, la conciliazione tra lavoro e vita privata è una delle principali sfide contemporanee in Europa (Abbott et al., 2013). Trovare una conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro è diventato dunque un elemento centrale non soltanto per il lavoratore, ma per la stessa Organizzazione per dimostrare di essere in linea con le policy europee. I benefit tradizionali — come l'assicurazione sanitaria, i piani pensionistici o i giorni di permessi retribuiti — pur restando importanti, non sono più sufficienti. Queste tutele, infatti, non riducono in modo diretto il carico quotidiano legato alla gestione della casa e dei figli. Né tantomeno può essere vista una soluzione la riduzione degli stimoli lavorativi. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, infatti, la soluzione allo stress da sovraccarico familiare non è la riduzione degli stimoli professionali, ma la produzione di benessere psicologico. Studi condotti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano confermano che la flessibilità lavorativa migliora il benessere psicologico e riduce lo stress grazie a una maggiore autonomia e alla riduzione dei tempi di pendolarismo. Evidenze scientifiche pubblicate su *Nature* — la fonte scientifica più solida e autorevole al mondo — supportano il legame tra modalità di lavoro agili e l'aumento della qualità della vita (Bloom, 2024). Per questo motivo, le organizzazioni più lungimiranti si sono aperte a soluzioni più impattanti proprio sul versante del benessere psicologico, tra cui gli orari di lavoro flessibili, il Telelavoro e il Lavoro Agile. Tali strumenti, oltre a migliorare sensibilmente il benessere dei lavoratori e la loro soddisfazione, sono in grado di aumentare la produttività complessiva e la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere i talenti (Bloom et al., 2024). Peraltro, l'adozione di queste soluzioni basate sulla flessibilità temporale e spaziale sta progressivamente rimpiazzando i tradizionali servizi di supporto all'infanzia, quali gli asili nido aziendali o i contributi economici dedicati, offrendo una risposta efficace alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro e risultando, al contempo, molto meno onerose dal punto di vista finanziario per l'Organizzazione (Resendez et al., 2024).

Queste nuove soluzioni sono associate a migliori risultati organizzativi e innovazione (Singh et al., 2024; Curzi & Ferrarini, 2024) e si fondano su un modello organizzativo basato su fiducia, autonomia e responsabilizzazione, elementi tipici dei sistemi ad alte prestazioni (*High-Performance Work Systems*) e da un forte impegno reciproco (*High-Commitment Workplaces*).

Offrire autonomia attraverso il lavoro agile, unito a una reale sicurezza professionale e di carriera, non è quindi solo un atto di responsabilità sociale. Si tratta di una strategia aziendale vincente in grado di abbattere lo stress, aumentare la produttività e trattenere i migliori talenti.

## Il Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione: chi lo cavalca e chi lo subisce

Così come avviene nel settore privato, anche in quello pubblico emerge con chiarezza la divisione tra



organizzazioni che considerano il Lavoro Agile uno strumento manageriale, orientato all'innovazione, all'efficienza ed efficacia, e altre che lo vivono come un mero adempimento burocratico o una concessione, in altre parole lo subiscono. Nella Pubblica Amministrazione, questa distinzione dipende strettamente dalla cultura dirigenziale, dalla capacità organizzativa, dal livello di digitalizzazione e dal rapporto tra controllo e autonomia. La letteratura sul lavoro da remoto sottolinea infatti la tensione tra controllo e autonomia, evidenziando come la fiducia rappresenti l'elemento chiave per rendere sostenibile questa transizione (Abgeller et al., 2022). È proprio in questi equilibri che si gioca, oggi, la qualità della leadership pubblica.

Le Pubbliche Amministrazioni che “cavalcano” il Lavoro Agile hanno alcune caratteristiche riconoscibili. Innanzitutto, lo integrano nella programmazione organizzativa, non lo gestiscono come eccezione, né come un istituto lavorativo, né tantomeno come uno strumento di welfare interno. Queste Amministrazioni lo collegano alla performance organizzativa, alla organizzazione del lavoro, alla digitalizzazione dei processi, al benessere organizzativo, all'attrattività nelle procedure concorsuali e di mobilità (Osservatorio Smart Working, 2023). L'esperienza italiana mostra come il Lavoro Agile abbia rappresentato una trasformazione profonda dei modelli organizzativi pubblici, imponendo una revisione dei processi, delle tecnologie e dei sistemi di valutazione (Jobiri, 2025). Per esempio, molte amministrazioni avanzate hanno inserito il lavoro agile nel PIAO, nei sistemi di valutazione, nei piani triennali di trasformazione digitale (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2021).

Ma la vera adesione al Lavoro Agile si osserva nella cultura organizzativa. Negli enti maturi il dipendente non viene apprezzato per la sua “visibilità”, ma per il suo contributo. Il “presenteismo” è considerata una patologia organizzativa. Si lavora per obiettivi significativi, che sono il vero barometro per la valutazione delle strutture e del personale. I dirigenti sono responsabilizzati al raggiungimento di obiettivi di impatto e condividono questa responsabilità con i propri collaboratori, introducendo ogni leva per sviluppare il loro potenziale e abbandonando le tradizionali prassi del controllo e della misurazione, tanto del tempo di lavoro quanto anche di obiettivi esclusivamente numerici, elementi facili da misurare, ma non significativi dal punto di vista dell'impatto sociale (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020a).

Tutto questo cambia profondamente il modello organizzativo. Non a caso le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica insistono molto sul collegamento tra Lavoro Agile, Ciclo della Performance, accountability e risultati (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020b).

Le Amministrazioni che credono nel Lavoro Agile dematerializzano, digitalizzano i flussi di lavoro, usano firme elettroniche diffuse a tutti i livelli, rendono accessibili da remoto, documenti e procedure, eliminano i faldoni, gli archivi fisici ed ogni altra dipendenze dalla presenza fisica.

Per queste Amministrazioni il Lavoro Agile è una fisiologica conseguenza della modernizzazione amministrativa.

Infine – e questo probabilmente è il punto decisivo – formano i dirigenti a un nuovo stile di leadership. Il



problema non è “far lavorare da casa” e per quanti giorni a settimana, ma dirigere per obiettivi significativi in grado di creare impatto sociale, svincolandosi dai “luoghi” in cui questi obiettivi vengono prodotti (Bonnet & Fabbri, 2020). Quindi investono sulle capacità di coordinamento, di leadership, sulla gestione di team ibridi, sulla capacità di definire obiettivi significativi, sul monitoraggio dei risultati, sui feedback ai collaboratori, sullo sviluppo delle competenze, sulla centralità del cittadino (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2020).

Nelle Amministrazioni che subiscono il Lavoro Agile, questo non scompare ma sopravvive in forma puramente burocratica. Anche se culturalmente non viene compreso, lo strumento non viene abbandonato, bensì declassato a rimedio emergenziale per contingenze logistiche – come i guasti temporanei agli impianti di riscaldamento o di climatizzazione – oppure ridotto a mera misura di welfare aziendale per circoscritti casi individuali di particolare sensibilità. Questo approccio ostacola una reale transizione organizzativa e riflette l'assenza di un modello strutturato di Lavoro Agile in grado di superare definitivamente la logica dell'utilizzo in contesti di mera urgenza. Il persistere di tali pratiche residuali testimonia la difficoltà strutturale nel traghettare l'Amministrazione oltre la gestione puramente straordinaria delle prime applicazioni introdotte durante la fase pandemica e post-pandemica, impedendo di fatto l'approdo a un modello organizzativo integrato e pianificato in modo stabile (Forzini & Di Leo, 2021). I tratti distintivi di queste Amministrazioni “in difesa” emergono nitidamente nella radicata cultura della presenza, nella persistenza di processi cartacei e nell'equivalenza concettuale tra il lavoro per obiettivi e il controllo ispettivo del personale. Il paradigma implicito resta quello dogmatico secondo il quale “se ti vedo lavori, se non ti vedo non posso fare la stessa affermazione”. Di conseguenza, si perpetuano rigidità orarie, pratiche di micro-management informale, convocazioni del tutto superflue in sede e una diffusa sfiducia verso qualunque attività si svolga al di fuori delle mura dell'edificio. Il Lavoro Agile non riesce in questo modo a configurarsi come una leva strategica di cambiamento, venendo piuttosto ricondotto tutt'al più a una misura assistenziale o, nel peggiore dei casi, a un favore discrezionale concesso a tantum da chi detiene il potere, lasciando di fatto inalterati i vecchi flussi operativi di stampo analogico. In queste Organizzazioni il Lavoro Agile formalmente è previsto, ma i fascicoli stanno negli armadi, le firme sono cartacee, le decisioni si prendono nei corridoi e quando si incontra il collega in ascensore ci si ricorda che dovevamo parlargli di quella cosa importante. Inoltre, i sistemi informativi non dialogano e gli organigrammi mantengono la struttura verticale a silos, con la conseguenza che gli obiettivi di una funzione sono spesso sconosciuti alle altre (Hinna, 2018). In questi contesti, la dirigenza non può che rimanere impreparata al lavoro agile. Sanno gestire la presenza fisica, ma non la responsabilizzazione autonoma.

Il Lavoro Agile viene percepito come perdita di controllo, rischio, riduzione del potere gerarchico (Gatta, 2021).

Talvolta queste Amministrazioni dichiarano che “il Lavoro Agile riduce collaborazione e produttività”, ma contemporaneamente non hanno digitalizzato i processi, non hanno lavorato sulla definizione di obiettivi di impatto, non hanno formato i dirigenti a gestire team ibridi, continuano a gestire il lavoro come forma di presenza fisica.

Queste Amministrazioni non stanno valutando il Lavoro Agile in sé, ma stanno valutando sé stesse, il loro modello organizzativo rimasto incompleto.



## Le pubbliche amministrazioni duali

A questo punto, vediamo alcuni indicatori utili per capire se una Pubblica Amministrazione investe davvero nel Lavoro Agile o se, invece, lo sta subendo.

Le domande da porsi sono:

- I processi sono digitalizzati?
- Gli obiettivi dell'Amministrazione sono prevalentemente di impatto?
- Le riunioni da remoto sono considerate una prassi normale?
- I dirigenti delegano?
- I collaboratori recepiscono volentieri la delega?
- Vengono lasciati liberi di organizzare autonomamente il lavoro?
- Il Lavoro Agile è stabile e non continuamente revocabile?
- Gli Accordi Individuali sono sufficientemente duraturi?
- Lavorare da remoto viene associato alla performance?
- L'Amministrazione investe in strumenti per sostenere il nuovo modello organizzativo?
- Viene fatta formazione sul Lavoro Agile?

Se la risposta a tutte queste domande è pienamente affermativa, è corretto asserire che l'Amministrazione investe con decisione nel Lavoro Agile.

Nella realtà, in molti casi, questo tipo di analisi darà esito ad una Amministrazione "duale". Ad esempio i processi sono digitalizzati, ma in ogni scrivania c'è ancora una stampante e in ogni stanza ci sono armadi con faldoni all'interno; le riunioni da remoto sono considerate normali, ma nelle convocazioni viene sempre chiesto di indicare chi parteciperà da remoto per potergli inviare il link; il Lavoro Agile è stabile, ma le regole applicative cambiano continuamente; gli Accordi Individuali vengono siglati, ma sempre con orizzonti temporali brevi e



sono sottoposti a periodici rinnovi; l'Amministrazione ha investito negli strumenti digitali, ma i responsabili tengono gli strumenti di videochiamata disabilitati; la formazione sul Lavoro Agile viene fatta, ma non vi partecipano i livelli più alti di responsabilità; è presente la cultura della delega, ma i momenti di confronto cruciali vengono comunque ricondotti alla presenza fisica; i collaboratori dichiarano di lavorare meglio da remoto, ma poi tendono a differire i momenti di confronto alle giornate in presenza. Questo scontro tra spinte modernizzatrici e resistenze conservatrici evidenzia la necessità di una solida svolta culturale per superare i vecchi paradigmi tayloristici e valorizzare la fiducia e l'autonomia (Conte, 2025).

Le Pubbliche Amministrazioni “duali” non sono generalmente ostili al Lavoro Agile, ma riflettono una condizione di transizione incompleta. Sono organizzazioni che hanno investito davvero nel Lavoro Agile, anche con importanti impegni economici, ma per qualche ragione non hanno completato la trasformazione culturale. Al loro interno convivono elementi innovativi, quali la digitalizzazione e l'orientamento al risultato, con tratti tradizionali legati al controllo gerarchico e alla rigidità burocratica (Cepiku et al., 2021). Questa situazione di stallo riflette la complessità di una transizione che spesso oscilla ambigualmente tra una reale reingegnerizzazione dei processi e la tendenza a interpretare il Lavoro Agile soltanto come una misura assistenziale, configurandosi come un tortuoso trade-off organizzativo (Forzini, 2021). All'interno di una Amministrazione “duale” può anche capitare che un settore lavori bene in agile e un altro lo ostacoli completamente. Una dicotomia che non deriva soltanto dalla resistenza individuale del dirigente di turno, ma da un fenomeno di frammentazione culturale delle organizzazioni complesse (Martin, 2002). Il problema in questi casi non va ricondotto semplicisticamente alla discrezionalità del singolo dirigente, bensì va ricercato nei sistemi di valutazione della performance, che non riescono a sanzionare l'ancoraggio a modelli di presenza fisica né a premiare i comportamenti orientati all'innovazione organizzativa (Hinna & Scarozza, 2022). Il vero nodo resta dunque la gestione del cambiamento da parte di chi nell'Organizzazione ha il dovere di definire le strategie di ampio respiro. Superare l'Amministrazione “duale” richiede un'azione sinergica capace di allineare le prassi quotidiane ai sistemi di valutazione del valore generato, convertendo la frammentazione interna in una cultura organizzativa orientata con decisione verso il futuro.

## Bibliografia

Abbott, P., Nativel, C., & Wallace, C. (2013). Dual earner parents strategies for reconciling work and care in Europe. *OpenEdition Journals*. <https://openedition.org>

Abgeller, N., Bachmann, R., Dobbins, T., & Anderson, D. (2022). Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust in remote work. *Economic and Industrial Democracy*. <https://nih.gov>

Argyris, C. (2017). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.

Bloom, N. (2024). *Hybrid working and productivity* (Sintesi divulgativa dello studio pubblicato su Nature). BusinessOnline. <https://businessonline.it>



Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). How hybrid working affects productivity, retention and worker satisfaction: A randomized case study. *Nature*, 631(8020), 340–345. <https://doi.org>

Bonnet, J., & Fabbri, T. (2020). Smart working e leadership nella transizione burocratica delle amministrazioni pubbliche. *Rivista Italiana di Public Management*, 3(2), 145–168.

Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2024). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*. <https://frontiersin.org>

Cepiku, D., Giordano, F., & Savignon, A. B. (2021). La transizione verso lo smart working nelle amministrazioni pubbliche: Resistenze strutturali e spinte all'innovazione. *Azienda Pubblica*, 34(2), 115–138.

Conte, G. (2025). *In difesa dello smart working: Il futuro del lavoro raccontato da un top manager di risorse umane*. Castelvechi.

Curzi, Y., & Ferrarini, F. (2024). High-performance work systems and firm innovation. *Management Research Review*.

Dipartimento della Funzione Pubblica. (2020a). *Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Dipartimento della Funzione Pubblica. (2020b). *Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Dipartimento della Funzione Pubblica. (2021). *Linee guida per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Ekman, P. (2022). *I volti della menzogna: Gli indizi dell'inganno nei rapporti interpersonali, nei tribunali, nella politica*. UTET.

Forzini, F. (2021). Lavoro agile: Il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare. *Prospettive in Organizzazione*. [assioa.it](http://assioa.it)

Forzini, F., & Di Leo, A. (2021). Il lavoro agile nella PA: Tra gestione dell'emergenza e prospettive di stabilizzazione organizzativa. *I Quaderni di SIDRI*, 1, 45–62. Edizioni Scientifiche Italiane.



Gastaldi, L., Corso, M., & Pellegrini, L. (2022). Oltre la presenza: La misurazione del valore e dell'impatto dello smart working nel settore pubblico. *Sinergie Italian Journal of Management*, 40(1), 89–112.

Gatta, M. (2021). Resistenze culturali e asimmetrie di potere nella dirigenza pubblica di fronte al lavoro agile. *Azienda Pubblica*, 34(3), 275–298.

Goleman, D. (2024). *La forza dell'intelligenza emotiva per i leader*. Rizzoli.

Hinna, L. (2018). *Organizzare per silos o per processi? La sfida della convergenza digitale nelle amministrazioni pubbliche*. FrancoAngeli.

Hinna, L., & Scarozza, D. (2022). *Il change management nelle pubbliche amministrazioni: Attori, strumenti e dinamiche di resistenza istituzionale*. FrancoAngeli.

Jobiri. (2025). *Smart working nella Pubblica Amministrazione: Guida completa*. <https://jobiri.com>

Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. <https://sagepub.com>

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.

Osservatori Digital Innovation. (2025). *Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione*. Politecnico di Milano. <https://osservatori.net>

Osservatorio Smart Working. (2023). *Smart Working nella PA: Oltre l'emergenza, verso un modello strutturale*. Politecnico di Milano.

Resendez, S., Li, J., & Pollmann-Schult, M. (2024). Nonstandard work schedules and work-life balance in dual-earner households. *Journal of Family and Economic Issues*, 45(2), 291–305. <https://doi.org>

Singh, R., Yoo, S., Park, S., Chaudhuri, S. S., & Sihag, P. (2024). State of the art on High Performance Work Systems research. *Human Resource Development Review*. <https://researchgate.net>

SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione. (2021). *Rapporto sulla formazione manageriale pubblica per la gestione del lavoro a distanza*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.



SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione. (2022). *Il ruolo del middle management nella digitalizzazione e nella gestione di team ibridi nella PA*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Solichah, F. S., & Nadia, F. N. D. (2026). Remote leadership in public sector: A systematic review and future research directions. *BISMA Journal*. <https://unesa.ac.id>