



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in  
Lingue, Economie e Istituzioni dell'Asia e dell'Africa  
mediterranea

Tesi di Laurea

# **Lo smart working durante la pandemia Covid-19 e le prospettive future in Occidente e in Cina**

**Relatore**

Ch.mo Prof. Andrea Pontiggia

**Correlatore**

Dottor. Ivan Franceschini

**Laureanda**

Martina Bellucci

Matricola 876237

**Anno Accademico**

2019/ 2020

*La parola "flexibility" è entrata nella lingua inglese nel Quattrocento.  
All'inizio il suo significato era collegato alla constatazione che i rami di  
un albero anche se possono essere piegati dal vento  
dopo un po' tornano nella posizione di partenza.  
"Flessibilità" indica sia la capacità dell'albero di resistere  
sia quella di tornare alla situazione precedente.  
Il comportamento umano dovrebbe avere le stesse  
caratteristiche: sapersi adattare al mutare delle circostanze senza farsi spezzare.*

(L'uomo flessibile)

## INDICE

前言 .....	4
INTRODUZIONE .....	6
<b>CAPITOLO 1 Introduzione allo smart working .....</b>	<b>8</b>
1.1 Che cos'è lo smart working.....	8
1.1.2 Evoluzione della cultura del lavoro: dall'era industriale allo smart working .	10
1.1.3 Elementi peculiari dello smart working .....	11
1.1.4 Lo schema di Clapperton e Vanhoutte .....	14
1.1.5 <i>Work-life balance</i> come principale <i>driver</i> dello smart working .....	15
1.1.6 I benefici dello smart working .....	16
1.2 Lo smart working nelle diverse culture.....	17
1.2.1 Il <i>flexible working</i> britannico.....	18
1.2.2 Paesi Bassi e lavoro flessibile .....	22
1.2.3 Lo smart working in Corea.....	24
<b>CAPITOLO 2 L'impiego dello smart working durante l'emergenza sanitaria. Analisi di tre casi studio nel contesto organizzativo occidentale.....</b>	<b>27</b>
2.1 L'impiego dello smart working durante la pandemia: alcuni dati.....	27
2.2 Lavoro agile emergenziale e smart working .....	35
2.3 L'impiego dello smart working in Unico.....	38
2.4 Lo Smart Working in Coca-Coca HBC Italia .....	39
2.5 Il tempo sostenibile in OTB: nuove regole per la flessibilità in Marni .....	42
2.5.1 Chi è Marni .....	42
2.5.2 Il tempo sostenibile in OTB: intervista al responsabile delle risorse umane in Marni .....	43
<b>CAPITOLO 3. La cultura organizzativa cinese e la sua risposta all'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 .....</b>	<b>46</b>
3.1 L'organizzazione del lavoro in Cina: da Mao Zedong a Xi Jinping.....	47
3.1.1 <i>Danwei</i> 单位: le unità di lavoro dell'era maoista .....	47

3.1.2 Politiche di riforma e apertura e organizzazione del lavoro nella Cina “fabbrica del mondo” .....	50
3.1.3 La cultura del materasso e il 996.....	55
3.2 La cultura organizzativa cinese dal punto di vista dei lavoratori .....	59
3.2.1 Dal sistema del mutuo beneficio alla manifestazione di dissenso in piazza Tienanmen .....	60
3.2.2 Dal “ <i>big firm dream</i> ” al movimento anti 996.....	63
3.3 HR management con caratteristiche cinesi .....	64
3.3.1 Il tema del <i>work-life balance</i> nella cultura organizzativa cinese: il punto di vista dei managers e dei dipendenti .....	64
3.3.2 Flessibilità e implicazioni culturali in Cina.....	68
3.3.3 <i>Tanxing gongzuo zhi</i> 弹性工作制: lo smart working in Cina. Che cos'è e come viene regolamentato dal legislatore cinese .....	72
3.4 L'impiego del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria: il caso della Cina .....	74
3.4.1 L'arrivo del cigno nero .....	74
3.4.2 Il telelavoro durante l'emergenza sanitaria: il suo impiego e le impressioni generali dei lavoratori cinesi .....	76
CONCLUSIONI .....	83
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	86

## 前言

新型冠状病毒的传播引起的健康危机已经改变了我们的在生活方式，工作方式和人际关系。本论文旨在探讨新型冠状病毒公共卫生危机对中西方工作的影响，重点将尤其关注弹性工作制，在这一特殊时期，弹性工作制是一个很热门的话题，因为它已经被许多世界各地的企业采用，以防止和控制病毒的传播。本研究的目的是对长期使用这种组织管理方法的可能性进行反思，以及它是否能够在不同的组织文化中产生变革。

我之所以选择这个话题，是因为新型冠状病毒爆发的时候我在中国。我和室友分享了这一刻，其中一位室友是这项研究的主要灵感来源。随着中国各地政府陆续颁布节后复工通知，许多当地的公司为保障员工健康，选择将办公室暂时关闭，建议员工在家办公。然后实行混合管理，即在公司办公与在家办公交替。通过与她交谈，与她分享了留在家办公的必要性，也给了我机会开始对这项研究进行集中思考。

本研究分为三章，将分别分析两个特殊时期（即在新型冠状病毒之前和新型冠状病毒期间）的弹性工作制，然后提出未来关于大流行之后弹性工作制的假设。

第一章首先从组织、法律和文化的角度描述了弹性工作制。在明确了弹性工作制的定义并概述其基本特征和原则之后，本论文分析灵活的工作政策是如何传播到世界各地的许多商业现实中的。然后研究文化因素影响弹性工作制。此段介绍了在英国，荷兰和韩国的弹性工作制度。之所以我分析这三个国家是因为我想强调他们弹性工作制之间的相似点和不同点。

在第二章中，将分析西方组织中弹性工作制与流感大流行的关系。在这一特殊突发事件中采取的弹性工作制让很多企业在保障他们员工的健康的同时，保持了企业的正常运转。本章的重点是强调新型冠状病毒期间采用的弹性工作制与真正的弹性工作制不同，但同时，它在许多西方组织中启动了一个的变革管理的过程。在概述了总体情况之后，本章介绍三个商业案例，以强调健康危机给了许多西方公司以更灵活的工作方式和重新思考其人力资源管理的机会。为举例说明这一点，我特别采访了意大利奢侈品牌 MARNI 的人力资源总监。他与人力资源团队一起开发了一个名为《可持续时间》的创新项目，其目的是在可持续性和人力资源管理之间建立联系。除了 MARNI

的商业案例以外，本章还描述了米兰智能工作数字天文台今年研究的另外两个商业案例。第一个是意大利的公司 UNICO，这家公司在二零二零年七月开始采取了弹性工作制。从这月开始一些自愿的员工与公司签订了个人合同，并有权随便决定每周工作三天的地点和时间。第二个是可口可乐公司。这家公司新型冠状病毒之前已经采取了弹性工作制，但是健康危机让员工更感兴趣和管理者更愿意接受这一做法，从而促进了这一制度的实施。

第三章的重点是中国组织文化及其对新型冠状病毒公共卫生危机的应对。本章旨在研究新型冠状病毒公共卫生危机是否能为中国职场的变革提供机会，尤其是办公室模式的变革提供契机。为了达到这一目标，本章分为三个主要部分。本篇文章的第一个部分探讨了中国劳动文化的演变，从毛泽东时代的单位制度到今天的 996 制，并从员工的角度进行了探讨。第二段从工作与生活的平衡性话题和灵活性工作制度两个方面对中西方的组织文化进行了比较，以促进对中西方组织文化的比较。此一部分还介绍了什么是中国的弹性工作制以及中国法律是如何对其进行监管的。最后一段描述了中国黑天鹅事件。首先是对中国人民生活的影响。其次，介绍了卫生危机时期弹性工作制的采用，以及中国人民对此的看法。

总之，新型冠状病毒导致的公共卫生危机暂时改变了办公室的布局，然而，中国传统组织文化的某些特点可能会对长期采用弹性工作制产生负面的影响。

## INTRODUZIONE

L'approccio adottato all'interno di questo elaborato è frutto di un parziale coinvolgimento personale negli eventi descritti, al quale si somma il desiderio di interpretare i suddetti eventi da un punto di vista manageriale.

È stata, infatti, la mia ultima esperienza in Cina a fornirmi l'ispirazione per questa tesi di laurea. Il 18 gennaio 2020 sono arrivata a Pechino, una città di circa 22 milioni di abitanti, la quale si è presentata deserta ai miei occhi. Il Capodanno cinese era alle porte e i milioni di lavoratori migranti che di solito affollano le strade di questa città erano tornati a casa, a festeggiare insieme ai rispettivi familiari. Nessuno si sarebbe immaginato che sarebbe rimasta altrettanto vuota per i futuri due mesi; la causa di tutto ciò era rappresentata da un nemico invisibile, che ha portato alla chiusura delle attività commerciali, degli uffici e soprattutto alla necessità di stare dentro casa, limitando il più possibile il contatto umano.

Ho condiviso questo momento con le mie coinquiline, una delle quali è stata fonte primaria di ispirazione per questa ricerca. Originaria di Xining nel Qinghai, è una ragazza cinese di 27 anni, con una laurea magistrale ottenuta presso l'università di Londra e che, dopo una prima esperienza di lavoro all'estero, ha deciso di rientrare nel suo Paese e di trasferirsi in città, con l'obiettivo di fare carriera. La sua provincia era priva di contagi, ragione per cui, col finire del Capodanno, è stata in grado di prendere un aereo e tornare a Pechino. L'ufficio della multinazionale dove è impiegata inizialmente è rimasto chiuso, costringendola al lavoro da casa per poi introdurre, in un secondo momento, una gestione ibrida del personale, che consisteva nell'alternare giorni in ufficio a giorni di *home working*.

Parlare con lei, condividendo, in parte, il dover stare a casa a lavorare, mi ha offerto lo spunto per avviare la riflessione centrale di questa ricerca, all'interno della quale si analizzerà il tema del lavoro agile in relazione all'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del virus Sars-CoV-2.

L'obiettivo finale è quello di avanzare delle ipotesi circa l'impiego dello smart working, in un momento che si potrebbe definire post-pandemico, all'interno delle diverse culture organizzative, con particolare riferimento a quella cinese.

Per raggiungere tale impresa, la narrazione è stata suddivisa in tre capitoli. Nel primo viene fornita un'inquadratura dal punto di vista organizzativo, giuridico e culturale del lavoro agile, in un contesto ordinario. Dopo aver identificato i benefici di questa modalità organizzativa, nei confronti sia dei dipendenti che dei managers, e dopo aver individuato i *drivers* che inducono le aziende ad adottarla, si procede con l'analizzare come l'impiego dello smart working sia influenzato da fattori di carattere culturale, portando l'esempio di tre paesi, ossia la Gran Bretagna, i Paesi Bassi e la Corea.

Nel secondo capitolo il tema del lavoro agile è rapportato alla pandemia Covid-19, in contesti organizzativi occidentali; lo smart working emergenziale adottato in questa contingenza ha permesso alle aziende di rispondere alla necessità di salvaguardare la salute dei dipendenti favorendo, allo stesso tempo, la continuità del proprio business. Dopo aver fornito una panoramica generale della situazione, vengono presi in esame tre casi studio al fine di sottolineare come l'emergenza sanitaria abbia rappresentato per molte aziende, un'opportunità per ripensare in termini flessibili la gestione delle proprie risorse umane. Viene, in particolar modo, proposta un'intervista al direttore delle risorse umane della *maison* di moda Marni, il quale insieme al proprio team ha elaborato un progetto innovativo di "tempo sostenibile".

Il terzo capitolo è, infine, sviluppato in modo tale da avanzare un'ipotesi finale circa il futuro del lavoro agile in Cina. La prima parte si focalizza sull'evoluzione della cultura del lavoro, analizzata partendo dalle *danwei* di epoca maoista fino ai giorni nostri. Nell'ultima parte si adotta, invece, una prospettiva comparata, soprattutto in riferimento al tema del *work-life balance* e al concetto di flessibilità, tra la cultura organizzativa occidentale e cinese, volta a sottolineare come le peculiarità di quest'ultima possano esercitare un'influenza sull'impiego del lavoro agile nel lungo termine in Cina.

# CAPITOLO 1

## Introduzione allo smart working

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di definire e inquadrare il concetto di smart working, le sue peculiarità e i *drivers* che in un contesto ordinario portano le organizzazioni ad adottarlo. Dopo aver fornito una definizione di lavoro agile e aver delineato le sue caratteristiche e i suoi principi fondamentali, si procederà nell'analizzare come politiche di flessibilità nell'organizzazione del lavoro si stiano diffondendo in molte realtà aziendali di tutto il mondo, e come la loro adozione sia profondamente influenzata da fattori di carattere culturale.

### 1.1 Che cos'è lo smart working

Nell'aprile del 1985 sull'*Harvard Business Review* comparve un articolo intitolato "Your office is where you are" (Stone e Luchetti, 1985), titolo che veicola un messaggio all'epoca considerato visionario, ma che oggi descrive una realtà molto diffusa a livello aziendale.

Nel corso degli anni, sempre più imprenditori hanno abbracciato l'idea che il valore dei propri collaboratori non debba essere ricondotto esclusivamente al tempo che essi trascorrono seduti alla propria scrivania, quanto piuttosto agli obiettivi raggiunti a fine giornata. Nell'ultimo decennio il linguaggio del mondo del lavoro si è arricchito di una nuova parola, facendola propria: flessibilità. La flessibilità, applicata rispettivamente alle dimensioni di tempo e spazio, l'orientamento al risultato insieme all'autonomia e all'innovazione tecnologica, sono i principi su cui si fonda lo smart working o lavoro agile, una filosofia manageriale che nell'ultimo decennio si è sviluppata parallelamente alla concezione tradizionale dei rapporti di lavoro. Sono molte le definizioni di questo concetto fornite nel corso degli anni. Una tra le più avvincenti proviene da Rob Janssen, *program manager iDiplomacy* del Ministero degli Esteri in Olanda, il quale lo definisce facendo leva sul concetto di libertà:

La libertà necessaria per arrivare ad operare nel miglior modo possibile, svolgendo il proprio lavoro in base a dei risultati ben definiti. Smart working è la possibilità di decidere dove, come e con chi fare il tuo lavoro (Hartog, 2015).

Una seconda definizione alquanto esplicitiva, nonché attuale, è quella contenuta nella risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, la quale descrive il lavoro agile come:

Un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi; sottolinea pertanto il potenziale offerto dal lavoro agile ai fini di un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale[...] (Parlamento europeo, 2016).

Un'ultima definizione che vorrei menzionare al fine di inquadrare meglio il tema del lavoro agile, lo descrive come segue:

The smart work refers to an alternative way to organize work by using telecommunications, mobile devices, and computer-based technologies to allow employees to undertake their labor activities anytime and any places including home and firm's small satellite office.

Molteplici sono anche gli appellativi usati nel contesto internazionale per descrivere questo tipo di modalità organizzativa, che come vedremo, è stata adottata progressivamente da molte realtà aziendali di tutto il mondo. In Italia usiamo le espressioni smart working o lavoro agile, in Gran Bretagna si parla, ad esempio, di *flexible working*, in Francia di *tele work*, in Germania di *arbeiten 4.0*, in Portogallo di *virtual work* (Gangai, 2019), mentre in Cina si usa l'espressione *tangxing gongzuo zhi* 弹性工作制, che può essere tradotto letteralmente come sistema di lavoro flessibile.

## 1.1.2 Evoluzione della cultura del lavoro: dall'era industriale allo smart working

Per comprendere al meglio il tema dello smart working è necessario adottare una prospettiva cronologica in grado di descrivere l'evoluzione della cultura del lavoro nel tempo.

Knowledge Era				
Industrial Era	ICT-Enhanced	Telework	Work 2.0	Smart Work
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Location-Centric</li> <li>▪ Radical Control</li> <li>▪ Carrot &amp; Stick</li> <li>▪ Asset-Centric</li> <li>▪ Silos</li> <li>▪ Centralized</li> <li>▪ Mechanical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email</li> <li>▪ Office Automation</li> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Mobile Phone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Co-Working</li> <li>▪ Telecommute</li> <li>▪ Remote Work Centers</li> <li>▪ Satellite Offices</li> <li>▪ Home Shoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration Tools</li> <li>▪ Telepresence</li> <li>▪ Video</li> <li>▪ Peer-to-Peer</li> <li>▪ Wiki</li> <li>▪ Social Media</li> <li>▪ SWCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Location- and Time-Independent</li> <li>▪ Intrinsic Motivation</li> <li>▪ Service-Centric</li> <li>▪ Cloud</li> </ul>
				

Figura 1 Il percorso evolutivo della cultura organizzativa. Fonte: Boorsma e Mitchell (2011)

Come mostrato nella tabella, questo lungo percorso evolutivo può essere schematizzato facendo riferimento a cinque fasi principali. La prima tappa viene fatta coincidere con l'avvento della rivoluzione industriale, la cui eredità è ampia e continua a esercitare una profonda influenza sulla cultura del lavoro contemporanea. Il lavoro veniva pensato ed organizzato dando massima priorità al luogo in cui si sarebbe svolto. Durante l'era industriale emerse, infatti, il concetto di posto di lavoro centralizzato, che faceva della presenza fisica del lavoratore, il fulcro della produttività dell'azienda stessa. Un modello organizzativo centralizzato, com'era ad esempio il Fordismo, implicava la presenza di meccanismi di controllo pervasivi che prestavano massima attenzione al comportamento del singolo *worker*.

Una seconda evoluzione si ha con l'arrivo dell'era dell'*Information and Communication Technology* (ICT), caratterizzata dallo sviluppo e l'implementazione di tecnologie digitali, le quali hanno introdotto nuovi strumenti per lo svolgimento della prestazione

lavorativa (email, internet, *mobile phone*) rivoluzionando quest'ultima in maniera significativa.

Si giunge quindi al telelavoro, il quale viene spesso sovrapposto al concetto di smart working in modo erroneo. Come indicato nella tabella, esso rappresenta piuttosto una tappa del percorso evolutivo che stiamo descrivendo e ricopre una posizione centrale nella linea temporale che ingloba i vari stadi. Con l'avvento del telelavoro sono state adottate delle modalità che in precedenza non esistevano, come ad esempio il lavoro da remoto, ossia lo svolgimento della prestazione presso l'abitazione del *teleworker*. Esso ha determinato anche l'introduzione di nuove tecnologie, non più utilizzate esclusivamente al fine di ottimizzare le vecchie modalità di produzione, quanto piuttosto di crearne delle nuove. La semantica del telelavoro implica, tuttavia, un modello organizzativo ancora fortemente centralizzato, basato sul trasferimento dell'attività aziendale presso l'abitazione del telelavoratore o presso alcuni uffici satelliti. Le regole imposte al telelavoro sono molto rigide, infatti luoghi, orari e strumenti di lavoro rispecchiano l'assetto organizzativo impiegato all'interno dell'ufficio (Osservatorio Smart Working, 2020). Manca ancora in questa fase quella completa flessibilità spazio-temporale che funge da elemento caratterizzante dello smart working.

Il lavoro 2.0 rappresenta un ulteriore passo in avanti per la sopraggiunta del lavoro agile. In questa fase si assiste allo sviluppo di modalità lavorative innovative in termini di collaborazione, grazie all'impiego di tecnologie sempre più avanzate, come ad esempio video ad alta definizione e social media. Questi sopra citati hanno consentito lo svolgimento dei primi meeting online, liberando così il lavoratore dall'obbligo della presenza fisica, incentivando forme di comunicazione sempre più virtuali.

Si giunge, infine, all'attuale concetto di smart working, il quale verrà declinato in tutti i suoi aspetti caratterizzanti nei paragrafi successivi.

### **1.1.3 Elementi peculiari dello smart working**

Sebbene indicata con nomi differenti, questa modalità alternativa di esecuzione della prestazione lavorativa presenta delle caratteristiche peculiari riscontrabili a livello internazionale. Il primo elemento da menzionare è il concetto di flessibilità, la quale

non rappresenta più l'eccezione quanto piuttosto la norma nella routine degli *smart workers*. Tra le sei categorie di flessibilità del lavoro identificate da una ricerca della European Association of Personnel Management (Cappellari, 2002) il lavoro agile ne ingloba due, ossia la flessibilità delle ore di lavoro e la flessibilità della localizzazione del lavoro. Allo *smart worker* viene data, infatti, la libertà di scegliere dove e quando lavorare. Il ricorso alla flessibilità in termini sia spaziali che temporali consente al lavoratore di ottimizzare i rapporti tra vita privata e vita professionale, raggiungendo così un livello di soddisfazione elevato, il quale rende a sua volta l'individuo più sereno, motivato e di conseguenza produttivo. Quanto descritto finora, rappresenta un vantaggio non solo per il singolo lavoratore, ma per l'intera azienda poiché l'incremento della produzione individuale si tradurrà, nel lungo termine, in un aumento dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione stessa.

Un secondo elemento caratterizzante il lavoro agile e strettamente connesso al concetto di flessibilità è quello di autonomia, definita come la capacità dello *smart worker* di definire tutti gli aspetti del proprio lavoro come ad esempio l'ordine con cui affrontare i singoli *task*, velocità e metodi. L'impiego del lavoro agile implica, infatti, una riconfigurazione del rapporto tra l'azienda e i dipendenti, un'innovazione nella leadership e nelle pratiche di gestione aziendale, basata non più su un meccanismo di controllo diretto dei collaboratori, quanto piuttosto sulla somministrazione agli stessi di autonomia e fiducia. Tale fiducia può e viene riconfermata nel momento in cui gli obiettivi definiti inizialmente vengono raggiunti.

Dalla descrizione di questi primi due elementi distintivi del lavoro agile, si può evincere quanto siano differenti i parametri usati nella valutazione della performance rispettivamente del lavoratore tradizionale e del lavoratore agile. Se la produttività del primo viene misurata in termini di rispetto di orari previsti dal contratto e presenza sul posto di lavoro, il *focus* nella valutazione del lavoratore agile è posto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali (Botteri e Cremonesi, 2016).

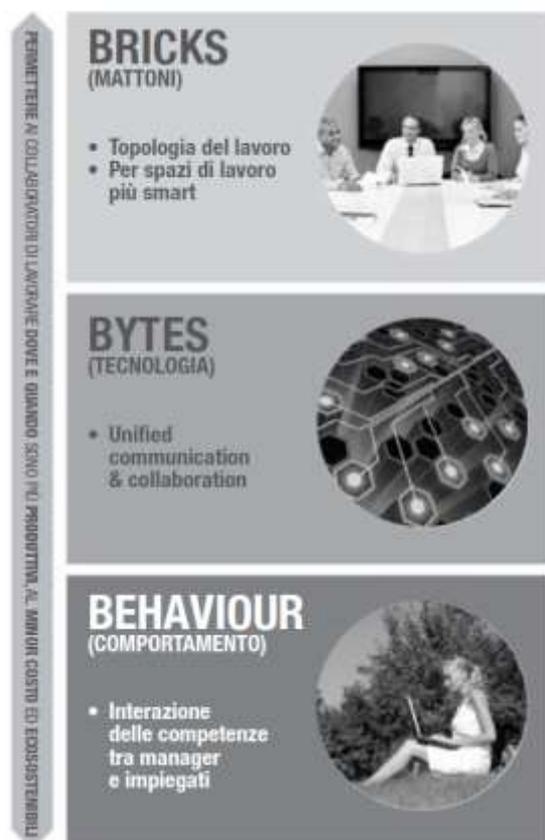
Le modalità e soprattutto gli strumenti impiegati per ottenere tali risultati vanno a definire il terzo elemento rappresentativo dello smart working, ossia l'impiego della tecnologia come *tool* principale. L'opportunità di lavorare senza confini, superando i limiti fisici della propria impresa è resa sempre più concreta dai numerosi investimenti fatti nel campo dell'ICT. Viviamo nel periodo storico delle imprese digitali, dove pc portatili, connessione internet e strumenti di condivisione rendono il lavoro trasferibile

e onnipresente. Questi strumenti non vengono più considerati dei “*nice to have*” quanto piuttosto dei “*must have*” e rappresentano, insieme ad altri dispositivi mobili quali smartphone, tablet, social network e ad applicazioni dedicate alle videoconferenze, come ad esempio Google Meet, Zoom, DingTalk e Tenxun Shipin, i principali strumenti adottati dallo *smart worker*, poiché gli consentono di svolgere le proprie mansioni sfruttando la flessibilità di cui si parlava prima, ossia dove e quando si vuole, rimanendo connesso alla propria realtà aziendale.

Negli ultimi anni si sta diffondendo una terza tipologia di flessibilità, che è quella legata agli strumenti di lavoro. Ne è un esempio la cosiddetta politica del *bring your own device* (BYOD) che può essere tradotto letteralmente come “porta con te il tuo dispositivo personale”. Il lavoratore ha la possibilità di scegliere che strumento impiegare per svolgere il proprio lavoro, abolendo così la distinzione tra *device* privato e aziendale (Yoo, Henfridsson e Lyytinen, 2010).

Quanto descritto finora può essere ricollegato al modello delle 3B di Clapperton e Vanhoutte, i quali descrivono i tre *asset* principali necessari all’implementazione dello smart working internamente ad un’impresa.

## 1.1.4 Lo schema di Clapperton e Vanhoutte



L'immagine riportata contiene una schematizzazione di quelle che Clapperton e Vanhoutte definiscono le tre leve cui prestare attenzione, al fine di introdurre correttamente lo smart working nel proprio contesto aziendale. La prima leva, indicata con il termine *bricks* (mattoni), si riferisce al layout aziendale, ossia alla riconfigurazione degli spazi fisici. Per facilitare il processo creativo e quindi incrementare la produttività del lavoratore quando quest'ultimo decide di lavorare in ufficio piuttosto che a casa, è necessario prestare attenzione al design interno della propria azienda,

identificando i luoghi idonei per ciascun lavoro, e soprattutto destinando ampio spazio all'attività di *Coworking*<sup>1</sup>.

La seconda leva è rappresentata dall'utilizzo della tecnologia ed indicata con il termine di *bytes*. Come è stato precedentemente affermato, l'utilizzo di strumenti tecnologici è un elemento imprescindibile rispetto all'impiego dello smart working in un contesto aziendale. Questo perché grazie alla tecnologia è possibile creare un network digitale all'interno del quale i dipendenti possono condurre attività di brainstorming e condividere informazioni, stabilendo così una connessione pur essendo fisicamente distanti.

L'ultima leva è indicata con il termine di *behaviour*, ossia comportamenti. L'adozione del lavoro flessibile implica un cambiamento nella cultura aziendale in termini di rapporti tra i differenti gradi gerarchici; è necessario, per cui, intraprendere un percorso di *empowerment* al fine di favorire la progressiva delega tra il manager e i suoi

<sup>1</sup> Per *Coworking* si intende la condivisione di spazi da parte di professionisti indipendenti o smart workers. Testo consultato online dal sito <https://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage>.

collaboratori, responsabilizzando questi ultimi nella gestione del tempo e nel raggiungimento di obiettivi concreti, precedentemente stabiliti. Rafforzare le competenze di *time management*, *self-management* e di auto-organizzazione dello *smart worker* al fine di lasciar defluire parte del controllo

### 1.1.5 **Work-life balance come principale driver dello smart working**

Sono molti i fattori che, all'interno del mercato del lavoro, favoriscono l'impiego dello smart working. Una delle maggiori leve di stimolo è rappresentata dall'esigenza di *work-life balance* (WLB) che può essere definita come la necessità di conciliare la vita professionale (ambizioni professionali e carriera) e la vita privata (famiglia, tempo libero ecc...), consentendo così all'individuo di ricoprire al meglio i molteplici ruoli all'interno della società (Hartog, Solimene e Tufani, 2015). In una realtà dominata dal conflitto tra i diversi ruoli sociali che ognuno di noi ricopre e le relative responsabilità, in qualità di madre/figlia/moglie, padre/figlio/marito e lavoratore, lo smart working si posiziona al primo posto in quanto politica aziendale in grado di allentare questo conflitto. Il raggiungimento di un equilibrio nel binomio vita privata/vita lavorativa, attraverso quelle che sono le leve del lavoro agile (flessibilità, autonomia e tecnologia), ha un impatto positivo sulle persone, le quali inserite in un contesto aziendale, sono portatrici del Capitale Umano, ossia l'insieme di conoscenze, capacità e competenze dei singoli individui. Ad oggi, sono sempre di più le aziende che fanno del Capitale Umano, definito anche come *intangible asset*, la fonte primaria del proprio vantaggio competitivo. La capacità di fornire ai propri dipendenti la possibilità di conciliare vita privata e vita professionale, aumentando così la qualità della vita degli stessi, viene considerata da molte organizzazioni europee e internazionali come la chiave per l'incremento della qualità della stessa azienda. Una politica di gestione delle risorse umane che riconosce l'importanza del WLB risulta vantaggiosa per entrambi gli attori protagonisti: offre ai collaboratori la possibilità di scelta e ai dirigenti flessibilità nel gestire le proprie risorse umane, tenendo anche in considerazione il ciclo di vita della propria azienda.

Consentire ai dipendenti di migliorare la gestione della loro vita professionale e personale, equivale, infatti, a garantire alla propria azienda una riduzione dei fattori

stressogeni del “fattore umano”, con un relativo incremento della *job satisfaction*, intesa come capacità del lavoratore di provare sensazioni positive o negative nei riguardi dell’attività lavorativa svolta. Aumentare la soddisfazione dei propri collaboratori equivale a migliorare la loro performance e incrementare la loro stessa produttività (Loockwood, 2003).

Questa positiva correlazione tra *work-life balance* e produttività fa sì che la pratica dello smart working possa essere potenzialmente definita una *win win solution*, in grado di garantire benefici ai singoli individui e all’azienda stessa.

### 1.1.6 I benefici dello smart working

L’impiego dello smart working porta con sé molteplici benefici, tanto per l’azienda quanto per l’individuo. I vantaggi potenzialmente ottenibili dalle organizzazioni nell’adozione del lavoro agile sono i seguenti:

- incremento concreto della produttività;
- riduzione dell’assenteismo;
- riduzione sostanziale dei costi per gli spazi fisici e per il loro mantenimento;
- perfezionamento della reputazione aziendale;
- attirare l’attenzione delle nuove generazioni di lavoratori;
- incremento della competitività della propria organizzazione sul mercato;
- creazione di un network virtuale tra i propri collaboratori, all’interno del quale possono essere condivise informazioni e abilità con conseguente riduzione dei costi di formazione.

I benefici ottenuti dal lavoratore sono:

- miglioramento del *work-life balance*;
- riduzione dei conflitti tra il lavoro e la famiglia: conflitti basati sullo stress, i quali derivano dal fatto che la tensione prodotta in uno dei due contesti si riversa anche nell’altro; conflitti di tempo, determinati dall’impossibilità di dedicare lo stesso tempo ad entrambi i contesti;
- incremento della *job satisfaction*;
- riduzione di fattori stressogeni legati alla rigidità degli orari di lavoro;
- incremento della motivazione e del *commitment* verso la propria organizzazione;

- utilizzo più produttivo del tempo, con potenziale riduzione di straordinari;
- riduzione dei tempi inutili (come ad esempio il tempo impiegato per raggiungere l'ufficio da casa) e dei costi per gli spostamenti;
- diventare membro di un network virtuale all'interno del quale lavorare, apprendere e produrre con estrema flessibilità.

I vantaggi dello smart working possono essere misurati anche in termini di sostenibilità ambientale, oltre che sostenibilità economica e sociale. Le modalità di gestione della prestazione lavorativa introdotte dal lavoro agile, rendono questa pratica manageriale un esempio virtuoso di approccio sostenibile, amico della natura. Come è stato dimostrato da una ricerca condotta in Italia dall'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), l'introduzione dello smart working nel nostro paese ha determinato la riduzione della mobilità quotidiana di circa un'ora e mezza a persona (Penna et al, 2020). Ne consegue un miglioramento della qualità di vita del lavoratore così come un impatto positivo sui livelli di emissione di CO2, dato da una progressiva riduzione del traffico. L'attuale riconsiderazione di quella che è la tradizionale concezione dell'ufficio, inteso come spazio che delimita la prestazione lavorativa, ha un impatto diretto anche sul risparmio energetico, legato alla riduzione delle *utilities* e dei *devices* aziendali.

## 1.2 Lo smart working nelle diverse culture

Come accennato nel primo paragrafo, il concetto di smart working non è proprio della nostra cultura. Sebbene con nomi e impianti normativi differenti, questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa è stata progressivamente adottata da molti Paesi.

L'obiettivo di questo secondo paragrafo è quello di inserire il lavoro agile in un contesto più ampio, analizzando come politiche di flessibilità nell'organizzazione del lavoro si stiano diffondendo in molte realtà aziendali di tutto il mondo, e come la loro adozione sia profondamente influenzata da fattori di carattere culturale.

### 1.2.1 Il *flexible working* britannico

La Gran Bretagna è stato uno dei primi Paesi europei ad affrontare il tema della flessibilità sul lavoro. La definizione di *flexible working* fornita dal governo britannico è la seguente:

flexible working is a way of working that suits an employee's needs, e.g. having flexible start and finish times, or working from home.

Data la genericità di tale definizione, gli studiosi dell'argomento hanno cercato nel tempo di circoscrivere il concetto di *flexible working*, associandolo a tutte quelle modalità organizzative alternative alla tradizionale struttura dei cinque giorni lavorativi in ufficio, con orario full time dalle 9 alle 17. Lavoro da casa, lavoro part time, *job sharing*, *mobile working*, settimana di lavoro compressa o orari flessibili individuali, sono tutte forme di flessibilità inglobate dal termine *flexible working* (Megatrends, 2019).

Tra queste, è il lavoro part time ad essere maggiormente richiesto dalla popolazione attiva nel mercato del lavoro inglese, in particolar modo da donne con figli a carico. Una ricerca condotta tra aprile e giugno 2017 mostra, inoltre, come la diffusione del *flexible working* in Gran Bretagna sia relativamente uniforme dal punto di vista territoriale, con particolare riferimento al lavoro part time, mentre presenti delle notevoli differenze a livello settoriale.

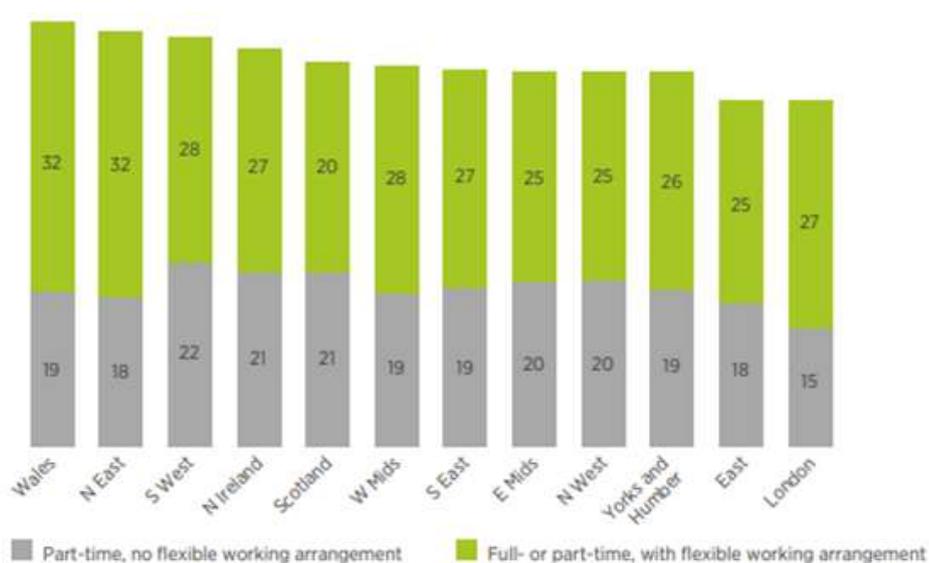


Figura 2 Employees with flexible working arrangements, by region/country 2017(%).

Fonte: Megatrends (2019)

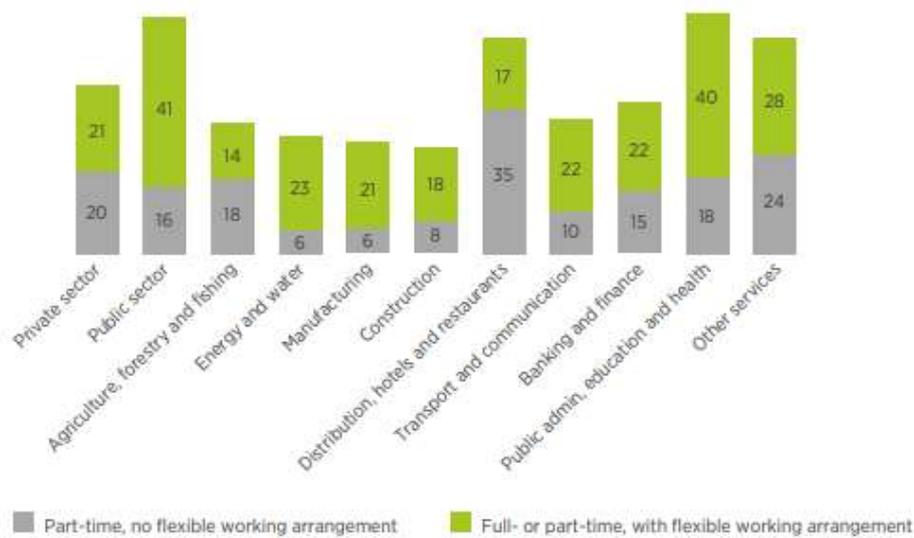


Figura 3 Employees with flexible working arrangements, by sector and by industry 2017(%).  
Fonte: Megatrends (2019)

Il secondo grafico suggerisce che alcune forme di lavoro flessibile, quale ad esempio il part time, vengono maggiormente adottate nel settore pubblico e nella pubblica amministrazione piuttosto che nel privato. Tale dato può essere spiegato facendo riferimento alla natura del lavoro stesso; i manager operanti nel settore privato hanno meno probabilità di ottenere accordi di lavoro part time rispetto ai dipendenti del settore pubblico, privi di responsabilità gestionale. Ricoprire ruoli al vertice della gerarchia manageriale consente, tuttavia, ai manager di cui sopra, di accedere facilmente ad altre forme di flessibilità, come ad esempio il lavoro da remoto o orari flessibili individuali.

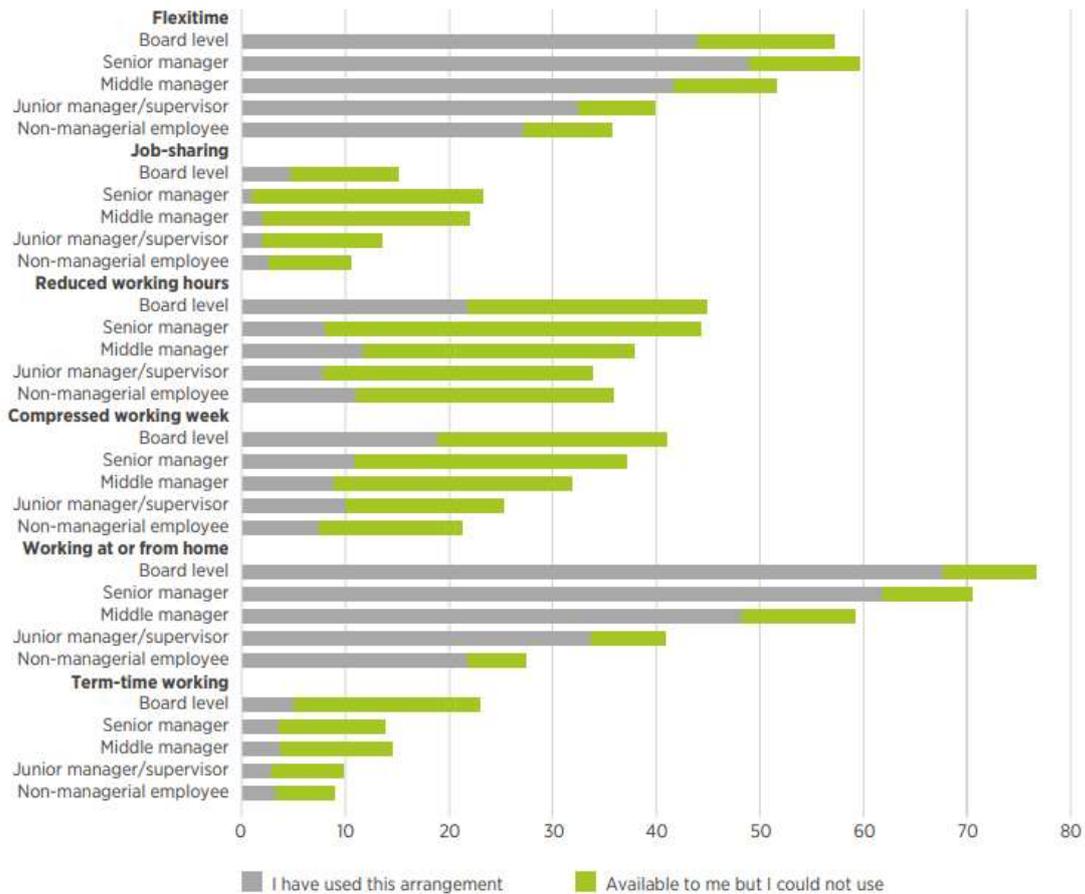


Figura 4 Availability and use of flexible working arrangements, by managerial status 2018(%). Fonte: Megatrends (2019)

Sebbene forme di flessibilità, come il lavoro part time, vengano spesso associate a salari più bassi, in Gran Bretagna la *job satisfaction* dei *flexible worker* sembra eguagliare, se non superare, quella dei dipendenti aventi un contratto di lavoro standard. Tra il 2005 e il 2017 è aumentata, infatti, del 5% la percentuale di lavoratori che beneficiano delle forme di flessibilità sopra citate.

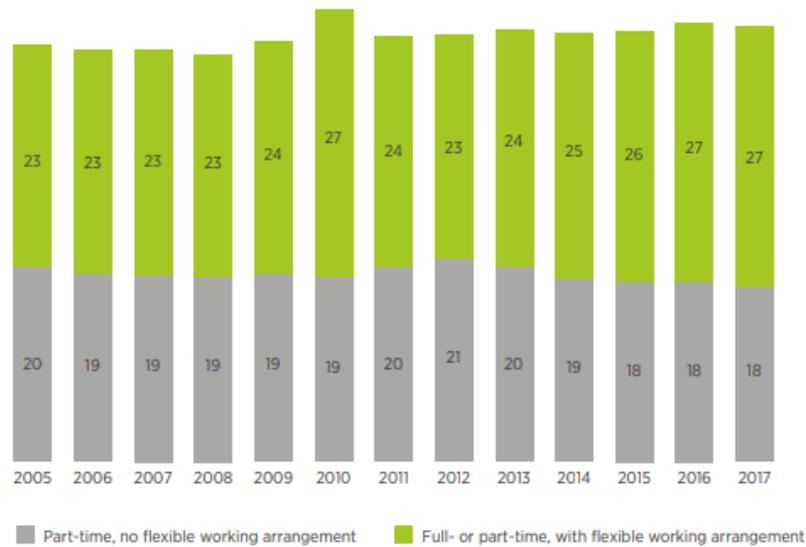


Figura 5 *Employees with flexible working arrangements 2005-17(%)*.  
 Fonte: Megatrends (2019)

Il dato appena descritto va collegato senza dubbio all'entrata in vigore della *Flexible Working Regulation*, avvenuta nel giugno 2014. Questa legge concede ai dipendenti con anzianità di servizio di almeno ventisei settimane, il diritto di richiedere forme di flessibilità che possono essere rifiutate dal datore solamente se accompagnate da una più che valida motivazione (Legislation.gov.uk, 2014).

Tale legislazione ha determinato l'incremento della domanda di flessibilità nel mercato del lavoro. Sono sempre più i lavoratori inglesi che, nella ricerca di un impiego, conferiscono alla flessibilità, intesa sia in termini temporali che spaziali, la massima priorità. Una ricerca condotta da Capability Jane<sup>2</sup> mostra come l'81% dei lavoratori inglesi dipendenti, consideri la flessibilità fonte di attrattività; il 92% dei *millenials* identifica nella flessibilità la massima priorità nell'attività di *job hunting* e ancora il 79% degli intervistati crede di poter aumentare la propria produttività se lasciato libero di scegliere dove e quando lavorare (Capability Jane, 2019).

Ciò che si evince dalla situazione appena descritta è che in Gran Bretagna la possibilità di stipulare accordi di lavoro flessibili sta diventando una realtà sempre più diffusa. Questo dato può essere spiegato facendo riferimento al lavoro svolto dalle istituzioni

<sup>2</sup> Capability Jane è un'agenzia inglese specializzata nel reclutamento di figure professionali *senior* per contratti di lavoro flessibili.

politiche inglesi le quali, come detto sopra, hanno favorito la creazione di una legislazione che definisce e circoscrive tale fenomeno. Un ruolo importante nel processo di accettazione del *flexible working* è ricoperto da fattori prettamente culturali (Masuda et al, 2012).

Uno studio condotto nel 2012 ha sottolineato la correlazione esistente tra la diffusione del lavoro flessibile e alcune dimensioni culturali presenti nel modello di Hofstede<sup>3</sup>, con particolare riferimento alla contrapposizione tra individualismo e collettivismo. La società inglese risulta essere una delle più individualiste al mondo (Hofstede insight), dove per individualismo si intende il grado di interdipendenza esistente tra i membri della stessa, i quali risultano essere motivati ad agire principalmente sulla base del soddisfacimento delle proprie necessità piuttosto che da un alto senso di appartenenza. Chi risiede in paesi fortemente individualisti (Gran Bretagna, Australia e Stati Uniti) considera l'indipendenza, l'autonomia, il rispetto della privacy così come l'autorealizzazione, valori fondamentali da applicare in ogni sfumatura della vita quotidiana, dalla famiglia al lavoro. Il *flexible working*, per come è stato descritto finora, ben si confà a tali valori.

È stata proprio questa consapevolezza ad aver spinto alcuni esperti del settore, a voler dimostrare come le organizzazioni situate in paesi individualisti, come la Gran Bretagna, possano percepire una certa pressione sociale nel dover offrire ai propri dipendenti più flessibilità nella gestione della prestazione lavorativa (Masuda et al, 2012).

### 1.2.2 Paesi Bassi e lavoro flessibile

Un altro paese che emerge nel modello di Hofstede per il suo alto livello di individualismo sono i Paesi Bassi. Anche in questo caso il supporto legislativo fornito dal governo ha avuto un effetto catalizzatore sullo sviluppo e la diffusione del lavoro flessibile. Nel gennaio 2016 è entrato, infatti, in vigore il *Flexible Working Hours Act* (FWH); ideata sul modello inglese, tale legge sancisce e regola il diritto dei

---

<sup>3</sup> Modello elaborato dall'olandese Geert Hofstede con l'obiettivo di interpretare le diversità culturali attraverso cinque dimensioni: distanza dal potere, individualismo e collettivismo, orientamento al lungo termine e al breve termine, avversione all'incertezza, controllo e indulgenza.

lavoratori dipendenti presso organizzazioni con almeno dieci collaboratori, a richiedere forme di flessibilità della prestazione, sia in termini di orario che di luogo. Anche in questo caso la richiesta può essere avanzata da tutti i dipendenti aventi almeno sei mesi di esperienza lavorativa nell'organizzazione presso la quale presentano la domanda. Questa deve essere fatta almeno due mesi prima la data di inizio del periodo richiesto e può essere ripresentata dopo un anno qualora venisse rifiutata dal datore per validi motivi (CeliaAlliance, 2016).

La promozione del lavoro flessibile in Olanda, oltre ad essere supportata dal punto di vista legislativo, risulta esserlo anche dal punto di vista tecnologico. L'eccellenza delle infrastrutture digitali di questo paese e il suo progressivo entusiasmo nell'adozione di tecnologie sempre più innovative, lo rendono non solo uno dei *digital front-runners* europei,<sup>4</sup> ma hanno determinato una vera e propria rivoluzione digitale nella gestione delle risorse umane. Una ricerca condotta dall'agenzia IDC mostra, ad esempio, come la politica del BYOD venga adottata dal 67% delle aziende olandesi, favorendo così il lavoro da remoto. Un dato significativo se paragonato alla media europea pari al 50% (Hoeffnagel, 2016).

Un'altra dimensione culturale presentata da Hofstede utile al fine di inquadrare il lavoro flessibile in Olanda è quella della mascolinità, la quale indica la misura in cui i valori dominanti in un paese sono riconducibili a valori maschili (competizione, successo, potere, denaro ecc..) piuttosto che femminili (legati alla qualità della vita). Il punteggio dei Paesi Bassi relativo alla mascolinità risulta essere tra i più bassi.<sup>5</sup> Ciò è portavoce del fatto che la società olandese è di tipo femminile, permeata cioè da valori che fanno della qualità della vita l'obiettivo principale verso cui tendere; fare ciò che si ama, mantenendo il giusto equilibrio tra vita privata e vita professionale. Il lavoro flessibile, date le sue caratteristiche intrinseche, consente il raggiungimento di tali obiettivi ed è per cui fortemente richiesto dai lavoratori dipendenti di questa realtà.

---

<sup>4</sup> I *digital front-runners* sono Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Svezia, Estonia e Irlanda.

Testo consultato online dal sito <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries>.

<sup>5</sup> Il punteggio relativo alla mascolinità nei Paesi Bassi è pari a 14. Risulta essere uno dei più bassi, al netto della Svezia il cui punteggio è pari a 5.

Testo consultato online dal sito <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands/>.

### 1.2.3 Lo smart working in Corea

Quanto descritto finora avvalorava l'ipotesi di una correlazione positiva tra la dimensione culturale dell'individualismo e l'adozione dello smart working. Cosa accade nei paesi in cui il collettivismo prevale rispetto all'individualismo? Potremmo tentare di dare una prima risposta a questa domanda facendo riferimento all'impiego del lavoro agile in Corea, un paese che come la maggior parte delle realtà asiatiche, nel modello di Hofstede presenta un punteggio molto basso nella dimensione dell'individualismo.<sup>6</sup>

Nel 2010 il governo coreano ha lanciato "l'iniziativa Smart Working", la quale faceva parte di una strategia governativa mirata alla creazione di uno *smart government*, basato sulla diffusione delle nuove tecnologie emergenti, applicate prima di tutto al settore pubblico. All'epoca, inoltre, molte agenzie pubbliche coreane vennero rilocate da Seoul a Sejong generando così un'ulteriore richiesta di smart working. Il lavoro agile che il governo coreano ha tentato di diffondere all'interno del proprio settore pubblico può essere suddiviso in tre tipologie: lavoro da casa, *mobile working* e smart working center. Lavoro da casa, come sottolinea il termine stesso, identifica una prestazione svolta presso la propria abitazione; *mobile working* si riferisce a un lavoro svolto al di fuori di un ambiente fisso, prestabilito come può essere l'ufficio o la propria abitazione. Questa seconda tipologia presuppone l'impiego di strumenti di lavoro portatili quali laptop, smartphones, tablet ecc... Molto più diffuso rispetto a questi sopra citati è il lavoro agile svolto presso gli smart working center, ossia uffici geograficamente distanti rispetto alla sede principale, spesso situati in prossimità di un distretto residenziale, e dotati di tutte le infrastrutture e gli strumenti digitali in grado di rendere il lavoratore connesso. Nel 2010, nell'ambito dell'iniziativa smart working, vennero avviati due progetti pilota che portarono poi all'apertura di altri tredici smart working center.

Nonostante questa esplicita volontà governativa nel supportare l'adozione dello smart working, la letteratura a nostra disposizione evidenzia un gap tra l'attitudine all'utilizzo del lavoro agile e l'uso effettivo (Eom, Choi e Sung, 2016).

---

<sup>6</sup>Nel modello di Hofstede il punteggio relativo all'individualismo assegnato alla Corea è pari a 18. Testo consultato online dal sito <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,south-korea/>.

Use behavior of smart work	N	%	Intention to use smart work	N	%
1: very low	699	66.6	1: very low	59	5.6
2: low	19	1.8	2: low	114	10.9
3: neutral	70	6.71	3: neutral	260	24.8
4: high	171	16.3	4: high	344	32.8
5: very high	90	8.6	5: very high	272	25.9
Total	1,049	100.0	Total	1,049	100.0

Figura 6 The use of smart work in Korea. Fonte: Eom, Choi e Sung (2016)

Le tabelle sopra riportate mostrano i risultati ottenuti da un'indagine condotta su 17214 dipendenti di agenzie pubbliche e semi-governative in Corea, ai quali è stato chiesto se avessero mai usufruito degli smart working center o, in caso di risposta negativa, se avessero mai pensato di usufruirne. Cioè che si evince dall'analisi dei dati sopra riportati è una differenza sostanziale tra la percentuale di coloro che utilizzano settimanalmente gli smart working center (*very high* 8,6%) e coloro che manifestano l'intenzione di adottare questa modalità organizzativa (*very high* 25,9%). Tali risultati possono essere interpretati in termini culturali, ponendo in particolar modo l'accento sul carattere fortemente gerarchico e collettivista della società coreana e delle sue istituzioni, le quali enfatizzano di più il concetto di comunità rispetto a quello di individuo. Nell'analizzare i *drivers* e i limiti nell'uso del lavoro agile in Corea, la letteratura sottolinea, infatti, come il maggiore ostacolo sia rappresentato dalla percezione dello smart working come svantaggioso sia per l'individuo che per l'organizzazione in termini di interazioni sociali. Una cultura organizzativa che favorisce il confronto faccia a faccia e una propensione individuale a rapportarsi direttamente con il proprio team e responsabile, sono da considerare come i principali limiti alla diffusione dello smart working in questa realtà asiatica.

Volendo aggiungere un dato normativo all'analisi appena fatta, in Corea la *Smart Work Promotion Law* non è ancora entrata in vigore (Eom, Choi e Sung, 2016). La legge mirerebbe a stabilire standard pertinenti per la promozione dello smart working, creando un sistema di supporto dal punto di vista legale. La proposta di legge include la definizione di un piano base per il potenziamento del lavoro agile, l'incoraggiamento all'utilizzo degli smart working center e prevede sanzioni contro ogni forma di trasgressione alla stessa legge.

L'assenza di un supporto normativo e una cultura diffidente rendono, ancora oggi, la Corea un terreno poco fertile per una trasformazione smart della propria cultura organizzativa.

## CAPITOLO 2

### **L'impiego dello smart working durante l'emergenza sanitaria. Analisi di tre casi studio nel contesto organizzativo occidentale.**

L'emergenza sanitaria diffusa su scala mondiale, originata dallo scoppio della pandemia del nuovo Covid-19, ha cambiato la vita dei cittadini di tutto il mondo: il modo in cui viviamo, lavoriamo, e ci rapportiamo agli altri è stato stravolto da un evento imprevedibile, senza precedenti.

L'obiettivo che si pone questo secondo capitolo è quello di indagare il legame tra il tema del lavoro agile e la suddetta pandemia, analizzando come quest'ultima abbia rappresentato, per il mondo del lavoro, un'opportunità per ripensare e riorganizzare le risorse umane.

Ciò che si vuole attenzionare in questo capitolo è che lo smart working emergenziale, adottato in questa contingenza, non rappresenta il punto di arrivo quanto piuttosto il punto di partenza di un percorso di *change management* avviato da molte organizzazioni.

#### **2.1 L'impiego dello smart working durante la pandemia: alcuni dati**

Lo scoppio della pandemia Covid-19 ha portato con sé una serie di cambiamenti con profonde implicazioni personali e professionali per i cittadini di tutto il mondo. Una delle sfide lanciate in questo periodo riguarda proprio il tema del lavoro, con particolare riferimento allo svolgimento della prestazione lavorativa. Le misure di contenimento adottate dai vari governi nazionali fanno del distanziamento sociale uno dei principali strumenti per arrestare la diffusione del virus. Tale affermazione ha stravolto il mondo del lavoro e ha costretto le organizzazioni a ripensare le proprie strategie legate alla gestione delle risorse umane.

È così che ha avuto origine quello che in molti hanno definito il più grande esperimento di smart working che sia mai stato fatto (Financial Times, 2020). Complice un evento

esterno imprevedibile, il quale ha determinato la collaborazione tra governi nazionali e singole realtà aziendali al fine di favorire la diffusione di questa pratica. Una pratica, quella del lavoro agile che, come è stato dimostrato nel primo capitolo, faceva parte del *corpus* normativo di molti paesi ancor prima di questo evento straordinario, il quale ha però determinato un'accelerazione nel processo di diffusione e accettazione. Sono molti i dati a nostra disposizione che avvalorano questa ipotesi, poiché il tema dello smart working rappresenta, nel momento storico che stiamo vivendo, fonte primaria di dibattito e di indagine.

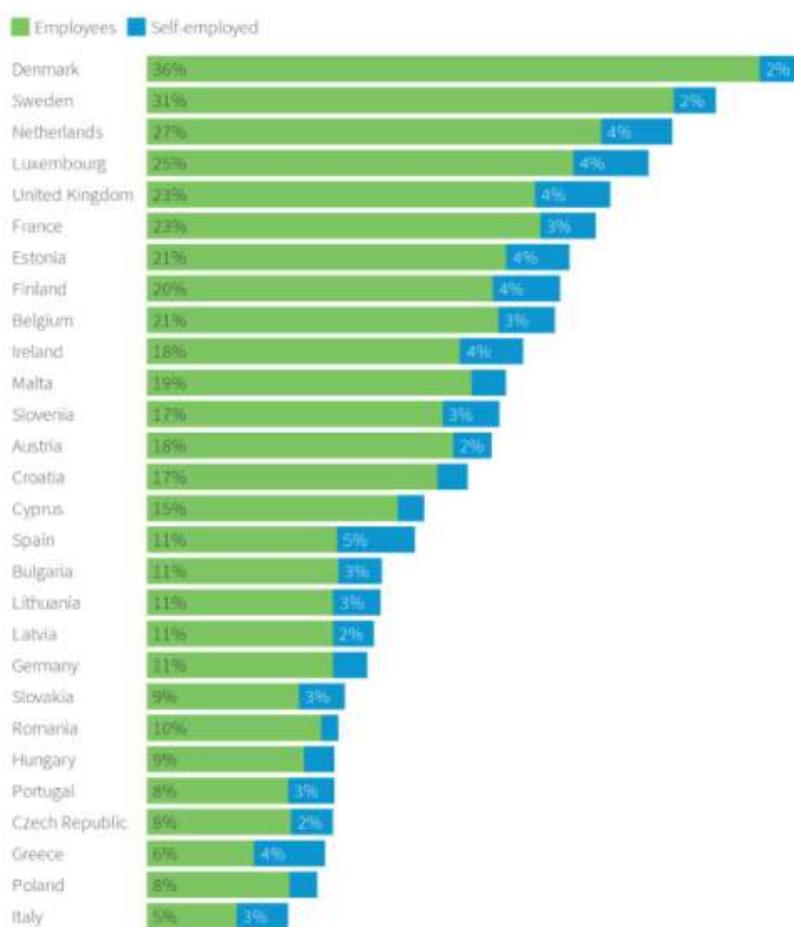


Chart: Eurofound • Source: European Working Conditions Survey 2015

Figura 7 European working condition survey. Fonte: Eurofound (2015)

La tabella sopra riportata offre, una sintesi visiva di uno studio condotto nel 2015 da Eurofound al fine di evidenziare la percentuale di *smart workers*, sia dipendenti che autonomi, presente nel territorio europeo e in Gran Bretagna. Osservando i dati relativi

al nostro Paese, si evince che nel 2015 solo l'8% dei lavoratori (5% dipendenti, 3% autonomi) poteva definirsi smart.

Nell'aprile del 2020, a seguito dello scoppio della pandemia, sempre Eurofound ha effettuato un'indagine intitolata "Living, Working and Covid-19" con l'obiettivo di indagare l'utilizzo di quello che viene da loro indicato con il termine di telelavoro durante l'emergenza sanitaria. La tabella sottostante sintetizza i risultati ottenuti.



Figura 8 Proportion of workers who started teleworking as a result of COVID-19 by country (%). Fonte: Eurofound (2020)

Rifacendoci sempre ai dati relativi all'Italia, possiamo notare come circa il 40% dei lavoratori abbia dichiarato di aver adottato questa modalità lavorativa come risultato della pandemia.

Un'altra indagine rilevante al fine di questa ricerca è quella condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, tra il 20 marzo e il 13 maggio 2020.

L'obiettivo della *survey* in questione è quello di offrire un quadro generale circa l'impiego del lavoro agile in Italia durante l'emergenza sanitaria e il punto di vista dei lavoratori. Il campione intervistato è costituito per il 34% da lavoratori che avevano aderito a un progetto di smart working "pre Covid" e per il restante 66% da quelli che vengono definiti *smart workers* "emergenziali", ossia lavoratori dipendenti che hanno sperimentato per la prima volta il lavoro agile in questa occasione.

Ciò che si evince da una prima analisi dei dati contenuti nel sondaggio è una positiva predisposizione dei lavoratori nei confronti di questa modalità organizzativa, la quale sembrerebbe aver migliorato la performance di molti rispondenti, con un forte innalzamento del livello di autonomia e responsabilizzazione degli stessi. Tale valutazione, data da una percezione positiva dei lavoratori, è stata confermata dai relativi responsabili, secondo i quali il lavoro agile ha avuto un effetto positivo sulla performance del team in termini di efficacia nel lavoro, autonomia e responsabilizzazione sugli obiettivi (Osservatorio Smart Working, 2020).

Alcuni dei dati appena presentati sono stati ulteriormente confermati da un'indagine svolta dalla Cgil insieme alla Fondazione Di Vittorio, dalla quale emerge che il 66% degli intervistati (la popolazione totale contava 6170 partecipanti di cui il 66% operativi nel settore privato e il restante 34% nel pubblico; il 65% erano donne, il 35% uomini) vorrebbe proseguire l'esperienza del lavoro agile anche dopo l'emergenza, contro il 22% di contrari e la restante quota di indecisi. Un aspetto emerso in questa ricerca, che andrebbe approfondito, riguarda la differenza di genere dei rispondenti. Questo studio rileva infatti una propensione maggiore verso lo smart working nei lavoratori di sesso maschile piuttosto che femminile. Molte delle rispondenti concordano nel definire questa pratica pesante e stressante, mostrando per cui un atteggiamento meno indifferente rispetto a quello maturato dalla popolazione maschile che, al contrario, considera l'esperienza del lavoro agile affrontata durante il *lockdown* stimolante e soddisfacente.

	Per niente o poco	Abbastanza o molto	Genere – a volte spesso
Indifferente	77%	23%	+13% uomini
Pesante	66%	34%	+7% donne
Complicata	69%	31%	+8% donne
Produttiva	16%	84%	--
Soddisfacente	28%	72%	+3% uomini
Alienante	64%	36%	+3% donne
Stressante	65%	35%	+9% donne
Stimolante	43%	57%	+4% uomini

Figura 9 Atteggiamento dei lavoratori italiani nei confronti dello Smart Working durante l'emergenza sanitaria. Fonte: CGIL e Fondazione di Vittorio (2020)

L'indagine della Cgil si conclude con l'identificazione di quattro profili differenti del lavoro agile svolto durante l'emergenza sanitaria, i quali intercettano buona parte della variabilità registrata: SW improvvisato, SW desiderato, SW occasionale e SW governato. Due di questi vanno a confermare ulteriormente l'analisi appena descritta sulla differenza di genere, e sono rispettivamente quelli che vengono definiti smart working improvvisato e smart working desiderato. Il primo descrive una modalità di lavoro dove le persone non sono organizzate, sono tecnologicamente poco dotate e fanno difficoltà nel mantenere separati i diversi ambiti di vita. Il secondo profilo, al contrario, racconta un'esperienza diversa, in cui i lavoratori sono organizzati, tecnologicamente competenti, orientati al cambiamento e si definiscono soddisfatti di questa modalità organizzativa. I partecipanti al sondaggio che rispecchiano il primo profilo sono in prevalenza donne mentre quest'ultimo appena presentato è costituito per la maggior parte da uomini.

Ricerche al fine di indagare il cambiamento in atto nel mondo del lavoro sono state fatte anche negli Stati Uniti. Sebbene il *working from home* (WFH) fosse una pratica sperimentata e introdotta in alcune realtà organizzative ancora prima della pandemia, il Coronavirus è stato da molti etichettato come una *wake up call* per promuovere questa pratica (Mc Keever, 2020).

Tra l'11 e il 22 maggio 2020 la Federal Reserve Bank di Atlanta, in collaborazione con l'Università di Stanford e l'Università di Chicago ha condotto uno studio intitolato "Survey of Business Uncertainty" il cui obiettivo era proprio dare voce a questo cambiamento, iniziando però con un'analisi preliminare della situazione pre-Covid. Alle aziende partecipanti sono state poste, per cui, due domande: quale era la percentuale

di lavoratori full time che nel 2019 lavoravano da casa e qual è la percentuale di dipendenti full time che lavorerà, in prospettiva, da casa dopo la pandemia. I risultati di questo sondaggio sono sintetizzati nella tabella sottostante.

<b>Survey of Business Uncertainty (May 11–May 22 2020)</b>					
<b>What percentage of your full-time employees...</b>					
<b>(Employment-weighted mean) Share of employees that ...</b>					
	Rarely or never	1 full day per week	2 to 4 full days per week	5 full days per week	Paid working days at home as a percent of all working days
...Worked from home in 2019?	90.3%	3.4%	2.9%	3.4%	5.5%
...Will work from home after the coronavirus pandemic?	73.0%	6.9%	9.9%	10.3%	16.6%

*Figura 10 Survey of Business Uncertainty. Fonte: Federal Reserve Bank of Atlanta (2020)*

In base ai dati ottenuti si prospetta un notevole incremento di individui che svolgeranno il proprio lavoro da casa (dal 5,5% al 16,6%), con relativo decremento della percentuale di lavoratori che raramente lavorano da casa (dal 90,3% al 73,0%). Le aziende intervistate hanno affermato che circa il 10% dei loro dipendenti full time lavorava da casa nel 2019 e che ci si aspetta un incremento successivo alla pandemia di circa il 20%.

L'indagine in questione si è occupata anche di suddividere le aspettative, circa il futuro del lavoro da casa, in base al settore di appartenenza delle organizzazioni coinvolte.

## Chart 2: Working From Home at Least One Full Day Per Week, Pre- and Post-COVID, by Industry

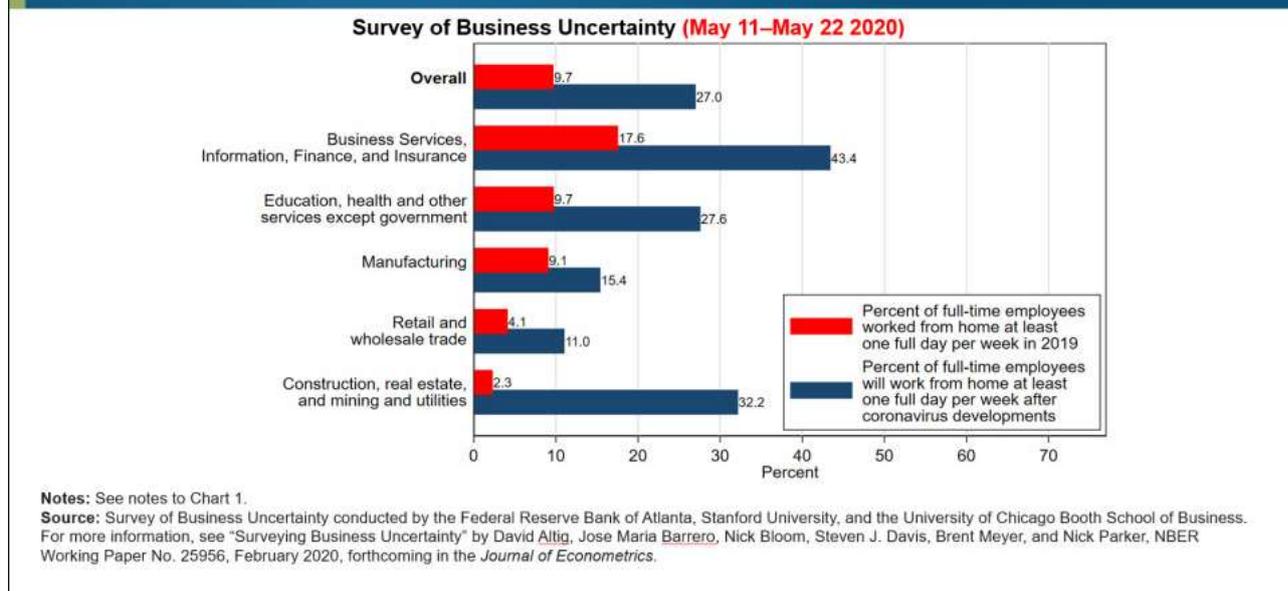


Figura 11 Working from home at least one full day per week. Pre- and post COVID, by industry. Fonte: Federal Reserve Bank of Atlanta (2020)

Ciò che si evince è un incremento significativo nel settore immobiliare, minerario e dell'edilizia (dal 2,3% al 32,2%), probabilmente legato alla conversione in modalità WFH dello staff originariamente destinato al *front office*. Ci si aspetta un aumento non indifferente anche nel settore sanitario e scolastico (dal 9,7% al 27,5%), dovuto alla possibilità di garantire lo svolgimento dei principali servizi da remoto (lezioni online e visite mediche virtuali). È previsto un incremento anche nei settori informatico, finanziario e assicurativo, i quali presentavano una discreta percentuale di lavoratori operativi da casa già prima dello scoppio della pandemia (17,6%). Si ipotizza che tale percentuale salirà fino a raggiungere il 45% (Federal Reserve Bank of Atlanta, 2020). La tabella sopra riportata mette in luce un altro aspetto che è stato recentemente attenzionato da Nicholas Bloom, il quale fa riferimento in molti suoi articoli ad una "inequality time bomb" (Bloom, 2020). Non tutti i lavori si prestano, nella stessa misura, alla modalità SW e questo contribuirà, secondo il professore di Stanford, a incrementare la disuguaglianza nel mondo del lavoro. Ai dipendenti dei settori sopra menzionati il lavoro da casa non solo garantisce continuità, ma favorisce anche lo sviluppo delle competenze digitali con una conseguente possibilità di ottenere uno scatto nella propria carriera. Lo stesso non può essere detto per quanto riguarda, ad

esempio, i dipendenti del settore della vendita al dettaglio e all'ingrosso, settori in cui il contatto diretto con il cliente, così come con la merce, rappresenta un elemento costitutivo, imprescindibile.

Un esempio di quanto appena detto ci viene fornito da Amazon.com Inc, azienda statunitense leader nel campo dell'e-commerce. Quest'ultima a partire da marzo 2020 ha adottato la modalità del lavoro da casa per tutti i suoi impiegati mantenendo, al contrario, i magazzinieri operativi in loco, dando origine a numerosi scioperi e proteste degli stessi (Palmer, 2020).

La disuguaglianza di cui parla Bloom emerge anche in un'altra indagine condotta sempre negli Stati Uniti nel giugno del 2020 al fine di indagare quali sono i lavori che possono essere svolti da casa. Lo studio di cui sopra, fatto analizzando circa 1000 occupazioni differenti negli Stati Uniti sembra avvalorare la teoria di Bloom, come dimostrato dalla tabella sottostante, la quale riporta, inoltre, dati coerenti con quanto emerso nella Survey of business uncertainty (lavoro da casa molto diffuso nel settore scolastico, finanziario, informatico e assicurativo quanto scarsamente diffuso nel settore del *retail* e manifatturiero).

	Unweighted	Weighted by wage
Educational Services	0.83	0.71
Professional, Scientific, and Technical Services	0.80	0.86
Management of Companies and Enterprises	0.79	0.86
Finance and Insurance	0.76	0.85
Information	0.72	0.80
Wholesale Trade	0.52	0.67
Real Estate and Rental and Leasing	0.42	0.54
Federal, State, and Local Government	0.41	0.47
Utilities	0.37	0.41
Other Services (except Public Administration)	0.31	0.43
Administrative and Support and Waste Management and Remediation Services	0.31	0.43
Arts, Entertainment, and Recreation	0.30	0.36
Mining, Quarrying, and Oil and Gas Extraction	0.25	0.37
Health Care and Social Assistance	0.25	0.24
Manufacturing	0.22	0.36
Transportation and Warehousing	0.19	0.25
Construction	0.19	0.22
Retail Trade	0.14	0.22
Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting	0.08	0.13
Accommodation and Food Services	0.04	0.07

Figura 12 How many jobs can be done at home? Fonte: Dingel e Neiman (2020)

In aggiunta a quanto appena detto, questa recente indagine fornisce un dato non indifferente, ossia una positiva correlazione tra sviluppo economico/ PIL e il numero dei lavori che possono essere svolti a casa.

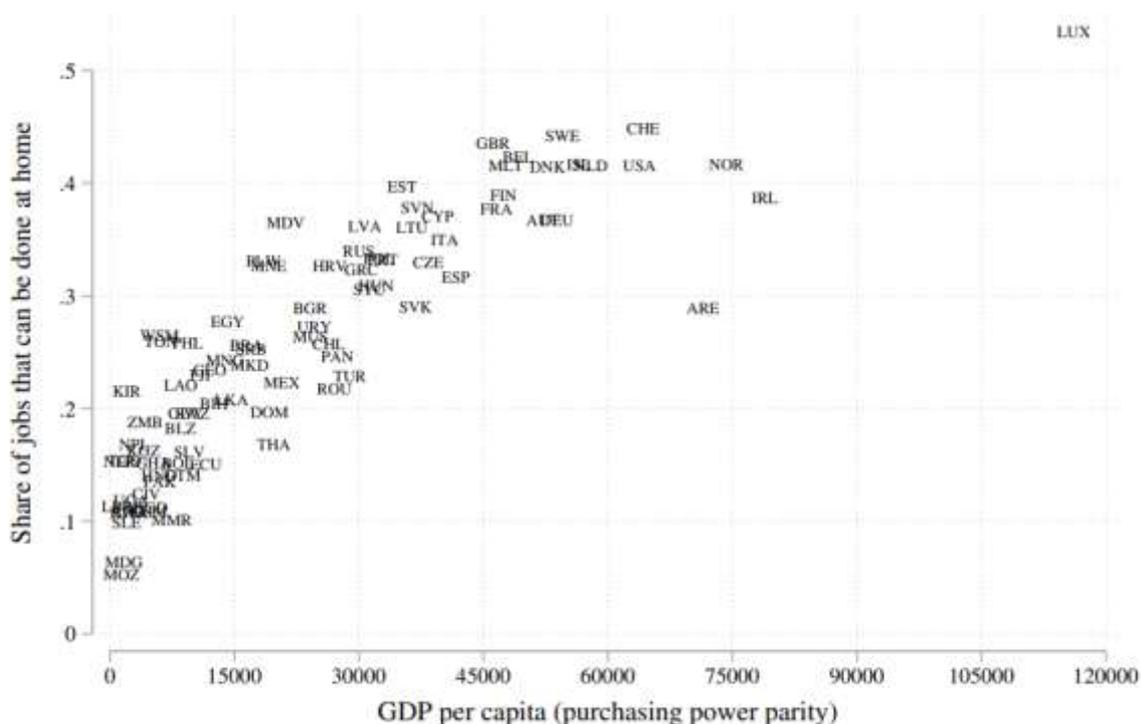


Figura 13 Rappresentazione grafica della correlazione tra PIL e possibilità di lavorare da casa. Fonte: Dingel e Neiman (2020)

Così può essere spiegata, ad esempio, la posizione della Turchia e del Messico nel grafico sopra, con una percentuale di lavori svolgibili da casa inferiore a Svezia e Gran Bretagna (circa il 25% per i primi e il 40% per i secondi) (Dingel e Neiman, 2020).

Quanto appena detto descrive uno scenario in cui la disuguaglianza citata da Bloom permeerebbe non solo il mondo del lavoro, ma il mondo stesso.

## 2.2 Lavoro agile emergenziale e smart working

Va riconosciuta l'esistenza di una sostanziale differenza tra lo smart working autentico, inteso come una filosofia basata sulla restituzione alle persone di autonomia e

flessibilità nella scelta di luogo e orario di lavoro, e il lavoro agile emergenziale adottato in questa specifica contingenza.

Nicholas Bloom identifica quattro fattori che andrebbero a posizionare il lavoro da casa svolto durante il *lockdown* su un piano differente rispetto al vero smart working: figli, spazi, privacy e soprattutto scelta (Gorlick, 2020).

Il lavoro da casa svolto da milioni di cittadini di tutto il mondo in questo periodo è infatti caratterizzato dall'impossibilità di scelta da parte dei lavoratori, i quali sono stati costretti in pochissimo tempo, a trasferire le attività tra le mura domestiche, modificando le loro abitudini lavorative e adattandole al contesto. Vengono meno, dunque, quella flessibilità e libertà di scelta che caratterizzano lo smart working propriamente detto.

Al tempo stesso va però sottolineato, ed è questo il *focus* del secondo capitolo, che l'emergenza sanitaria ha rappresentato un'opportunità per molte organizzazioni per ripensare il proprio management e riorganizzarlo in termini smart. Molte caselle sono state spuntate durante questa crisi: aumento del lavoro da casa, digitalizzazione delle infrastrutture, flessibilità degli orari, aumento delle competenze digitali, ecc...La pandemia sembrerebbe aver determinato, in alcuni casi e accelerato in molti altri, un cambiamento paradigmatico nella gestione delle risorse umane protraibile nel lungo termine.

Tale cambiamento è reso possibile non solo dalla disponibilità delle organizzazioni nell'adottare una visione più flessibile dei tradizionali rapporti di lavoro, ma anche dalla volontà dei governi nazionali di facilitare dal punto di vista legislativo, in una situazione emergenziale come quella che stiamo vivendo, l'utilizzo di questa pratica. Prendiamo l'Italia come esempio di quanto detto finora.

Nel nostro Paese lo smart working è disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n.81, capo II, entrata in vigore il 14 giugno dello stesso anno. L'articolo 18 contiene la definizione fornita dal legislatore del lavoro agile, qui inteso come

modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli

limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2017). Nell'articolo successivo viene indicata la forma dell'accordo di lavoro il quale deve essere stipulato tra il datore e il lavoratore, per iscritto, ai fini probatori.

A seguito dello scoppio dell'epidemia in Italia, il primo marzo 2020 il Presidente del Consiglio dei Ministri emana un decreto contenente alcune misure urgenti da adottare al fine di contenere e gestire l'emergenza epidemiologica; una di queste riguarda proprio il lavoro agile. L'articolo 4 del suddetto decreto recita:

La modalita' di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, puo' essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del

Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all'art.22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2020).

Le novità introdotte sono nello specifico due, di cui la più importante da menzionare riguarda la possibilità di applicare questa modalità lavorativa anche in assenza degli accordi individuali previsti. Emanando questo decreto il Presidente del Consiglio dei Ministri lancia un messaggio molto chiaro: lo smart working da strumento innovativo di welfare aziendale diventa uno strumento funzionale al contenimento del contagio, da applicare ove possibile.

Un'iniziativa di questo genere è stata adottata anche negli Stati Uniti, Paese ad oggi maggiormente colpito dalla pandemia. L'Ufficio statunitense per la gestione del personale (Office of Personnel Management), incaricato dal governo della gestione delle politiche di HR nelle agenzie federali, ha identificato nella combinazione *Flexible Working Schedules* (flessibilità dell'orario di lavoro) e Telelavoro lo strumento più adatto per contenere la diffusione del virus, mantenendo allo stesso tempo alta la produttività della forza lavoro (OPM.GOV, 2020).

Moltissime organizzazioni statunitensi hanno, inoltre, incoraggiato l'adozione del lavoro da casa per i loro impiegati. Twitter ne è un esempio. La società californiana che gestisce l'omonimo social media a partire da lunedì 2 marzo 2020 ha esortato tutti i suoi dipendenti a lavorare presso la propria abitazione, al fine di evitare la

diffusione del virus (Dean, 2020). A seguirla moltissime altre aziende leader nel settore *tech* come ad esempio Google e Microsoft (Caroll, 2020).

Il momento storico che stiamo vivendo è portavoce di un cambiamento paradigmatico che il mondo del lavoro in un primo momento è stato costretto a subire passivamente, con l'obiettivo di ridurre i contagi, ma che è stato poi e continua ad essere accettato positivamente da molte realtà aziendali che hanno fatto della crisi un momento catalizzatore per un percorso di *change management*.

Verranno di seguito presentati due business case analizzati in un progetto di ricerca condotto negli ultimi mesi dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che sembrano avvalorare, seppure in maniera differente l'uno dall'altro, l'ipotesi di cui sopra.

### **2.3 L'impiego dello smart working in Unico**

Unico la farmacia dei farmacisti spa è un'azienda italiana che fornisce prodotti e servizi di supporto gestionale, commerciale e promozionale alle farmacie italiane.

Dispone di otto sedi sparse in tutto il territorio italiano per un totale di 700 dipendenti e una rete di trasportatori esterni di circa 550 unità.

A partire da aprile 2020 il team HR della società, in collaborazione con il team *ICT* ha lanciato il progetto "in Unico we are smart", al fine di far fronte alle nuove sfide imposte dall'emergenza sanitaria, garantendo così la continuità del proprio business e muovendo i primi passi verso una vera e propria rivoluzione della cultura aziendale. La crisi ha svolto per Unico spa il ruolo di catalizzatore nella creazione di un management basato sull'approccio *bottom-up*, volto alla progressiva responsabilizzazione dei dipendenti e al relativo abbandono di logiche di controllo e presenzialismo.

L'attuazione del progetto è stata preceduta da un'indagine preliminare, il cui obiettivo era quello di comprenderne la fattibilità. Tale analisi prevedeva la mappatura delle attività svolte dai dipendenti Unico al fine di evidenziare quelle compatibili alla modalità smart working e soprattutto indagare la volontà dei dipendenti di aderire al progetto. In questa prima fase è risultato fondamentale il lavoro sinergico rispettivamente del team HR e ICT, i quali hanno raccolto dati circa la realizzabilità del progetto da un punto di vista umano e tecnologico per poi fornire una quantificazione degli investimenti

necessari al dipartimento Finance. Il dipartimento HR è stato, inoltre, molto abile nel rendere i dipendenti partecipi del cambiamento, definendo fin da subito gli obiettivi, le modalità di esecuzione e il futuro dell'iniziativa.

Nel luglio 2020 è stato avviato così un progetto pilota in alcune sedi specifiche (tra cui quella di Linate dove risiede il quartier generale dell'azienda) al quale ha aderito il 94% dei dipendenti (100 dipendenti su 107 eleggibili). Questi hanno stipulato un accordo individuale con la società che prevede la possibilità di lavorare dove e quando si vuole per tre giorni alla settimana. L'obiettivo di Unico è quello, infatti, di creare un management ibrido con il 50% del tempo trascorso in sede e il restante 50% in modalità flessibile. Il reparto ICT ha giocato un ruolo fondamentale nell'intero processo, procedendo alla digitalizzazione delle infrastrutture in modo tale da permettere ai dipendenti di lavorare da casa, con la possibilità di accedere ai server aziendali anche da remoto. Sono stati forniti *laptop* e *smartphone* aziendali ai dipendenti così come è stata data loro la possibilità di lavorare dal proprio pc, secondo quanto previsto dalla logica del BYOD.

Ad oggi i dati raccolti sull'esperienza sembrano essere molto positivi: un alto livello di soddisfazione tra i dipendenti che hanno aderito al progetto e un livello di performance rimasto invariato.

Unico spa così come molte altre organizzazioni in Italia e nel mondo sta attraversando una fase che potremmo definire "di convivenza" con il virus, caratterizzata da un cambiamento della propria cultura aziendale mirato a garantire sicurezza ai dipendenti e a mantenere inalterata la produttività.

Esistono, allo stesso tempo, molte organizzazioni in cui il lavoro agile era una realtà conosciuta ancora prima dello scoppio della pandemia la quale ha, tuttavia, determinato dei cambiamenti. Coca-Cola HBC Italia ne è un esempio.

## **2.4 Lo Smart Working in Coca-Cola HBC Italia**

Coca-Cola HBC Italia è il principale produttore, imbottigliatore e distributore di bevande analcoliche firmate dalla The Coca-Cola Company, multinazionale americana attualmente presente in più di 200 paesi con un portfolio di circa 400 prodotti. La sede

italiana, nello specifico, conta 2.000 lavoratori attivi in 5 stabilimenti di cui 3 dedicati alla produzione e 2 all'imbottigliamento.

In Coca-Cola HBC Italia non è stato il Nuovo coronavirus a determinare l'introduzione dello smart working, una pratica conosciuta ai dipendenti di questa organizzazione già dal 2013 quando in concomitanza con il trasferimento del quartier generale da Milano a Sesto San Giovanni è stato avviato il progetto P.R.I.S.M., acronimo di produttivi, innovativi e smart. L'obiettivo dell'iniziativa è un vero e proprio *change management* che interessa tanto la riorganizzazione del *layout* aziendale quanto quella del personale. Tutti i dipendenti vengono lasciati liberi di scegliere i tempi e i luoghi per lo svolgimento della propria prestazione, obiettivi resi possibili dall'introduzione di accordi individuali con i propri responsabili circa la possibilità di lavorare da remoto per un massimo di sette giorni al mese. È stato, inoltre, introdotto un sistema mono-timbratura svolto anche online attraverso un portale dedicato. Anche la riprogettazione degli spazi è stata fatta in termini smart con la creazione di *open space* gestiti attraverso un sistema di *desk sharing* (88 scrivanie per 100 persone) e regolati da una rigida *clean desk policy*, la quale sancisce la rimozione di qualsiasi segno di personalizzazione dalla *workstation*. Sono state inaugurate aree multifunzionali in cui potersi rilassare o svolgere meeting in una modalità più informale.

Il progetto ha incontrato il favore di molti dipendenti, con 335 partecipanti su una popolazione di circa 400 persone. Questo è stato possibile soprattutto grazie alla previa definizione di un percorso chiaro e la sua condivisione con tutti i dipendenti. Nel periodo precedente al trasferimento sono stati, infatti, organizzati dei P.R.I.S.M. day, workshop sul tema del lavoro flessibile così come visite guidate presso il nuovo ufficio. Si può affermare, dunque, che i dipendenti di Coca-Cola HBC Italia sono stati formati al cambiamento.

Alla luce di quanto detto finora una domanda sorge spontanea. Quali sono state le modifiche apportate in seguito allo scoppio dell'emergenza sanitaria nella cultura aziendale di Coca-Cola HBC Italia?

Due sono i cambiamenti riscontrati, uno di tipo quantitativo e l'altro di tipo qualitativo. Per garantire la continuità del proprio business l'organizzazione ha convertito, infatti, tutti i dipendenti della sede di Milano al lavoro agile, cinque giorni lavorativi su cinque. Sono state organizzate delle giornate dedicate alla formazione digitale e all'approfondimento del tema del lavoro da remoto, in modo tale da rendere il

personale che fino ad allora non aveva mai sperimentato lo smart working allineato al resto dell'organico.

La condivisione di un evento imprevedibile, quale lo scoppio della pandemia e il successivo *lockdown* hanno determinato un cambiamento, a mio avviso, ancora più straordinario ossia l'aumento di empatia da parte di manager e responsabili nei confronti dei propri dipendenti. L'emergenza sanitaria ha portato con sé un'attenzione alla persona, prima ancora che al lavoratore, che potrebbe influenzare, se non stravolgere, l'impostazione organizzativa di molte aziende. In Coca-Cola HBC Italia questo si è tradotto nella creazione di un servizio di supporto psicologico, nell'organizzazione di *family days* con spettacoli online per genitori e bambini, nell'offerta di abbonamenti per corsi di fitness online e piattaforme streaming, attività volte per l'appunto, alla cura della persona.

Dipendenti e responsabili si sono detti soddisfatti di questo esercizio di implementazione del lavoro agile tanto che la possibilità di lavorare in smart working è stata prolungata fino a settembre 2020 e oltre per tutti i dipendenti che ne vorranno usufruire.

Nel ristabilire la propria politica organizzativa Coca-Cola HBC Italia ha rispettato alcuni dei punti che vengono definiti fondamentali da Nicholas Bloom, da tempo grande sostenitore del lavoro agile. Primo fra tutti la sua facoltatività. Lavorare in smart working dovrebbe essere un'opzione offerta dall'azienda ai suoi dipendenti, ai quali deve essere rimessa la decisione finale in merito a quando e in che modo usufruire di tale possibilità.

Secondo elemento importante menzionato dal professore di Stanford è il concetto di part-time. Sebbene durante il *lockdown*, per causa di forza maggiore, i dipendenti siano stati messi in smart working tutti e i cinque giorni lavorativi, il piano iniziale di Coca Cola HBC Italia prevedeva l'impiego di tale pratica per un massimo di sette giorni al mese. Secondo Bloom il lavoro agile funziona, ma è una pratica che consente di raggiungere i massimi livelli di efficienza ed efficacia se inserita in un *modus operandi* che potremmo definire ibrido: alternare lo smart working a delle giornate in presenza presso gli uffici (Bloom, 2020).

L'emergenza sanitaria ha velocizzato un processo che in questa organizzazione avrebbe trovato il suo naturale corso, con tempistiche però certamente più dilatate. Il caso Coca-Cola HBC Italia è portavoce del fatto che nel nostro Paese, così come in

altre realtà internazionali, l'introduzione del lavoro agile in un contesto che potremmo definire "pre-Covid" e la sua implementazione durante l'emergenza sanitaria sono legate, come in questo caso, all'appartenenza a un ambiente multinazionale dove innovazione e dinamismo sono all'ordine del giorno.

Esistono, allo stesso tempo, realtà organizzative più piccole rispetto a quella appena descritta, in cui la scintilla di cambiamento è promossa da personalità visionarie, disposte a reinterpretare i tradizionali rapporti di lavoro in termini di flessibilità. Il responsabile delle risorse umane dell'azienda italiana Marni è uno di questi. L'ho intervistato al fine di farmi raccontare la sua idea di "tempo sostenibile".

## **2.5 Il tempo sostenibile in OTB: nuove regole per la flessibilità in Marni**

### **2.5.1 Chi è Marni**

Marni è una *maison* di moda fondata a Milano nel 1994 dalla designer svizzera Consuelo Castiglioni, la quale ha avuto l'entusiasmo e la forza necessari a trasformare la sua passione in un brand elegante, dall'*appeal* anticonvenzionale che celebra l'individualità attraverso un linguaggio visivo dal rigore grafico.

Marni è "una casa di moda italiana nel cuore, ma globale nello spirito" (Il Sole 24 ore, 2016) specializzata nel *ready-to-wear* per donne, uomini e bambini, così come accessori di lusso. La direzione creativa è stata affidata nel 2016 a Francesco Risso che, con il suo approccio sperimentale a materiali e colori, sta scrivendo un nuovo capitolo nella storia del marchio.

A partire dal 2000 questa griffe Made in Italy ha sviluppato una fortissima presenza su alcuni dei più importanti mercati globali con l'apertura di *flagship stores* in tutto il mondo (Shanghai, Tokyo, Miami, New York city per citarne alcuni).

Nel 2012 Marni è entrata a fa parte del gruppo Only the brave (OTB), holding guidata da Renzo Rosso, il cui obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo di marchi alternativi nel settore del lusso. Fanno parte del gruppo internazionale anche altri *luxury brands* quali Diesel, Maison Margiela, Viktor&Rolf, Staff International, Brave Kid e dal giugno 2019 Amiri.

## 2.5.2 Il tempo sostenibile in OTB: intervista al responsabile delle risorse umane in Marni



Figura 14 Poster digitale dell'iniziativa "Il tempo sostenibile". Fonte: profilo LinkedIn Marni (2020)

Il tempo sostenibile è un progetto che si istaura nella realtà milanese del gruppo OTB, un ambiente lavorativo fortemente sollecitato dal fermento di cambiamento che è tipico della città di Milano. Un progetto innovativo nato dall'idea e dalla spinta del responsabile delle risorse umane in Marni, il quale insieme al suo team HR è riuscito a trasformare degli appunti su un quaderno in una vera e propria scintilla di cambiamento che ha coinvolto tutti i collaboratori OTB della sede milanese.

L'ispirazione sottesa, dalla quale il progetto prende il nome, è quella di intrecciare la cultura aziendale con il tema della sostenibilità: fare in modo che la sostenibilità entri a far parte dell'organizzazione aziendale e che quest'ultima sia un tema di sostenibilità; tema che nell'ambiente della moda è molto forte e viene spesso associato alla fase di produzione, al *recycling* ma che in questo contesto specifico va a toccare la gestione del personale.

L'idea del tempo sostenibile nasce dall'osservazione di un ambiente non omologabile nelle varie funzioni, una realtà lavorativa che spazia dall'ufficio stile al controllo di

gestione, inconciliabile quindi con un'organizzazione del lavoro omologata, rigidamente applicata. A questa reale necessità dell'azienda si intrecciano poi le convinzioni personali del direttore HR, secondo il quale il lavoro dovrebbe essere concepito come parte integrante dell'esistenza di ciascun individuo, anziché contrapposizione alla vita privata. Il tema del *life balance* può essere considerato il *driver* di questo progetto, finalizzato alla gestione flessibile del tempo di lavoro dei dipendenti, permettendo così a questi ultimi di avere più controllo della loro vita e di essere quindi più produttivi.

Il tempo sostenibile è, in ultima analisi, anche un'iniziativa di *change management*, frutto di una negoziazione sindacale avviata già prima dello scoppio della pandemia ma catalizzata da quest'ultima. Può essere descritta come un contenitore ideale, ossia un progetto che si appresta a inglobare diverse iniziative, la prima delle quali è la cosiddetta giornata su misura. Marni è un'organizzazione in cui vengono svolte attività lavorative eterogenee ed interconnesse in un tempo molto breve che equivale ad una stagione. Questo è stato il primo punto di riflessione della direzione HR, consapevole del fatto che la giornata lavorativa non potesse essere uguale per tutti i dipendenti, in tutti i periodi dell'anno.

Si è per cui pensato a una soluzione che potesse essere applicata alla totalità dei loro dipendenti, garantendo allo stesso tempo libertà di movimento alle diverse funzioni così da liberare delle energie. Se il vecchio sistema prevedeva lo svolgimento in sede delle 8 ore lavorative, la giornata su misura si basa su una gestione flessibile del tempo attraverso un meccanismo di compensazione. È stata individuata una fascia oraria di presenza uguale per tutti, dalle 10 alle 17, alla quale vengono poi abbinati delle fasce di flessibilità che a seconda dell'orario di entrata e uscita dei dipendenti consentono loro di accumulare o consumare minuti. Questi vanno a finire in un contatore che li somma algebricamente, portando così ciascun individuo ad avere ogni giorno dei più o meno assegnati al loro profilo.

Questo meccanismo consente ai dipendenti dell'azienda di lavorare in tempi flessibili che ben si adeguano alle necessità produttive e al ciclo di lavoro dell'azienda. In aggiunta a quanto appena detto, va sottolineato che è un sistema gestito in completa autonomia dai collaboratori, i quali non sono portati a giustificarsi qualora la loro giornata fosse composta da 6 o da 10 ore lavorative invece che da 8. Viene meno,

dunque, quel controllo pervasivo che caratterizza i tradizionali rapporti di lavoro subordinato, sostituito da una progressiva responsabilizzazione dei dipendenti stessi. La giornata su misura non è stata introdotta nell'organizzazione attraverso un progetto pilota propriamente inteso, quanto piuttosto applicata a partire da settembre 2020 alla totalità dei dipendenti OTB che svolgono l'attività nel sito di Milano.

Ad oggi non è ancora possibile raccogliere dati statisticamente significativi sull'efficacia del progetto, che però sembra essere stato accolto positivamente, con entusiasmo dalla popolazione cui è stato sottoposto. I collaboratori della sede milanese sponsorizzano la giornata su misura, raccontando e promuovendo il buono di questa iniziativa ai loro colleghi (fanno del buon *word of mouth marketing*).

Dopo gli incontri di lancio dell'iniziativa, parte integrante di una campagna di comunicazione<sup>7</sup> creata al fine di istaurare un filo diretto tra chi ha immaginato l'iniziativa e i collaboratori cui verrà sottoposta, sono previste delle *open session* per raccogliere feedback, verificare il funzionamento, testare delle eventuali modifiche e spiegare ulteriormente i razionali che stanno alla base di questo strumento di cambiamento.

In un futuro che potremmo definire post-pandemico, oltre all'implementazione del sistema sopra descritto, il tempo sostenibile prevede l'introduzione dello smart working propriamente detto, ossia un sistema che consentirà ai dipendenti di lavorare per obiettivi, dove e quando vogliono, considerato un *must have* anche nella realtà di Marni. Il progetto era infatti in dirittura di arrivo prima dello scoppio della pandemia ed è stato sostituito, in questa contingenza, dall'*home working*.

Sono previste, inoltre, iniziative di convenzioni con attività di prossimità negli uffici, così come la creazione di un sistema per agevolare la mobilità tra le sedi, ma anche gli spostamenti casa-lavoro fornendo ai dipendenti la possibilità di noleggiare delle biciclette elettriche.

Marni è un orgoglio italiano, è portavoce di un cambiamento smart nella cultura aziendale, cambiamento catalizzato dalla pandemia su scala mondiale.

---

<sup>7</sup> La locandina digitale sopra riportata fa parte, insieme ad infografiche, video promozionali e locandine fisiche affisse all'interno dell'azienda della suddetta campagna di comunicazione.

## CAPITOLO 3

### **La cultura organizzativa cinese e la sua risposta all'emergenza sanitaria causata dal Covid-19**

Nel secondo capitolo si è cercato di dimostrare come, nel mondo del lavoro occidentale, la pandemia abbia accelerato in alcuni casi e avviato in altri, un processo di *change management* che pone le basi per una trasformazione *smart*, flessibile dei tradizionali rapporti di lavoro. L'idea suggerita è che il cambiamento paradigmatico avvenuto in molte realtà aziendali occidentali, in questa specifica contingenza, possa permeare nel lungo termine il mondo del lavoro.

L'obiettivo di questo terzo capitolo è indagare se un'affermazione di questo genere può essere applicata a un contesto lontano da quello descritto in precedenza, ossia alla cultura organizzativa cinese; per raggiungere tale impresa è necessario fornire una descrizione preventiva di quella che è stata l'organizzazione del lavoro in Cina nel corso degli anni.

Si affronterà in maniera trasversale il tema del cambiamento strutturale dell'economia cinese, proiettata sempre più sull'efficienza e autosufficienza tecnologica; l'analisi dell'interdipendenza tra il mercato dell'economia e il mercato del lavoro è, a mio avviso, una condizione *sine qua non* per comprendere cosa rappresenta, ad oggi, il concetto di lavoro in Cina.

In cinese "crisi" si dice *weiji* 危机, termine formato dall'unione di due caratteri che significano rispettivamente pericolo e opportunità. La domanda di ricerca che muove questo terzo capitolo riguarda proprio questo, ossia se la crisi sanitaria che stiamo attraversando possa fornire delle opportunità di cambiamento al mondo del lavoro cinese, con particolare riferimento al modello d'ufficio.

### 3.1 L'organizzazione del lavoro in Cina: da Mao Zedong a Xi Jinping

#### 3.1.1 *Danwei* 单位: le unità di lavoro dell'era maoista

La mia ultima esperienza in Cina è iniziata a gennaio 2020. All'entrata del *compound* (*shequ* 社区) dove si trova l'appartamento che ho affittato, la guardia di sicurezza mi chiede di compilare un documento contenente alcune informazioni personali: nome, cognome, luogo e data di nascita, numero di telefono e di unità di lavoro, in cinese *danwei* 单位. Rimango bloccata per qualche minuto su quest'ultimo punto fino a che il *baoran* 保安 (la guardia) non mi esorta a scrivere l'indirizzo dell'ufficio dove lavoro.

*Danwei* possiede due significati letterali: può indicare un'unità di misura così come può essere riferito ad agenzie, organizzazioni o dipartimenti all'interno di un'agenzia o di un'organizzazione (Lü e Perry, 1997). È un termine utilizzato ancora oggi che fa parte del vocabolario maoista, solitamente preceduto dalla parola *gongzuo* 工作 ossia lavoro, dando origine così al concetto di "unità di lavoro" (Lin, 2019). Non c'è una data esatta né una campagna politica specifica alla quale associare l'istituzione delle *danwei* (Bray, 2005) che tuttavia, per convenzione, viene ricondotta alla fine degli anni Cinquanta (Lin, 2019).

Dal punto di vista del lavoratore urbano cinese, appartenere a un'unità di lavoro significava avere la possibilità di svolgere un'attività lavorativa e soddisfare, al contempo, i propri bisogni primari (Franceschini, 2016); vivere in una *danwei* equivaleva a possedere vantaggi quali un alloggio, assistenza medica, istruzione per i figli ma soprattutto un impiego a vita con uno stipendio garantito, concetto che in cinese viene espresso con il termine *tiefanwan* 铁饭碗 (Lin, 2019), tradotto letteralmente come ciotola di riso di ferro. Questo sistema di organizzazione del lavoro prevedeva uno schema di ricompensa economica che si allontanava molto dal concetto di salario presente nella società capitalista: lo stipendio percepito dai membri della *danwei* era, infatti, calcolato secondo criteri differenti rispetto a quello di un operaio nella società occidentale. In quest'ultima il salario di un dipendente, ossia il prezzo della sua forza lavoro, equivale a una porzione minima del valore da lui prodotto, mentre la maggior parte viene accumulato nelle tasche del capitalista. Secondo il sistema delle unità di lavoro, nemmeno l'operaio cinese riceve il reddito integrale del proprio lavoro, al quale devono essere sottratte le spese relative al mantenimento dei mezzi di produzione,

all'assistenza sociale, all'istruzione e ad altre spese amministrative. Ciò che gli viene quantitativamente sottratto gli torna indietro in termini di qualità della vita all'interno della *danwei*. Attraverso questo sistema il lavoratore riceve, dopo le detrazioni, esattamente il corrispettivo di ciò che dà (Dinucci, 1976).

Come si può intuire da questa iniziale e breve descrizione, le *danwei* rappresentavano per i cittadini cinesi molto più del posto di lavoro; esse coinvolgevano molteplici aspetti della vita di ciascun membro rappresentando, oltre che il luogo dove questi svolgevano la loro attività lavorativa, anche il luogo della loro socialità. I lavoratori potevano soddisfare tutte le loro necessità senza dover uscire dalla propria unità di lavoro.

Ai benefici economici, sanitari, sociali e scolastici appena elencati si aggiunge però un controllo pervasivo di quella che era la vita lavorativa e privata degli individui. L'assenza di relazioni di stampo capitalistico tra il capo e il soggetto lavoratore non implicava, infatti, la completa libertà di quest'ultimo, che al contrario era sottoposto a un regime di "dipendenza organizzata" (*organized dependence*). I membri della *danwei*, oltre ad essere vincolati a quest'ultima da un punto di vista sociale ed economico, erano sottoposti ad una pressione da parte dei propri supervisori, nonché controllati politicamente da management e Partito (Franceschini, 2016).

Sebbene l'enfasi, nel contesto sopracitato, fosse posta sull'obbedienza piuttosto che sull'attivismo, i resoconti della stampa e dei rapporti ufficiali mettono in luce la tendenza, nella classe operaia dell'epoca, ad esprimere comunque la propria volontà, attraverso critiche pubbliche ai quadri dirigenti, così come attraverso gli scioperi, che seppure considerati gravosi nei confronti dell'attività produttiva, erano comunque consentiti. (Sheehan, 1998). Come sottolineato da Joel Andreas, i vincoli politici e ideologici erano alquanto ristretti, ma all'interno di questi vincoli la classe operaia cinese esercitava una certa libertà di espressione (Andreas, 2019).

Dalla frase sopracitata si può dedurre, inoltre, che le *danwei* erano permeate di ideologia: all'interno di esse venivano plasmati e monitorati i pensieri e i comportamenti dei lavoratori, in conformità con quanto previsto dall'ideologia ufficiale (Lin, 2019). Appartenere a un'unità di lavoro equivaleva a dipendere da quest'ultima, tanto è vero che la mobilità dei membri per motivi sia familiari che lavorativi da un'unità all'altra era consentita solamente previo rilascio di un dossier personale, in cinese chiamato *dangan* 档案 (Lü e Perry, 1997).

Le *danwei* rappresentavano, per cui, uno strumento sociale, economico e politico per il rafforzamento dell'identità socialista nella Repubblica Popolare Cinese (RPC) guidata dal Grande Timoniere. Esse possono essere descritte come delle entità autosufficienti e multifunzionali (Scaldaferri, 2020) dal carattere sia paternalistico che maternalista: l'unità di lavoro agisce come un patriarca che disciplina e sanziona i suoi membri prendendosi, allo stesso tempo, cura di essi come una madre farebbe con i propri figli (Lü e Perry, 1997). I lavoratori ricambiano con la loro dedizione alla produttività e all'efficienza, lavorando insieme, in progetti collettivi e alimentando il loro spirito cameratesco.

Il lavoro di questi ultimi non veniva mercificato: i membri di ciascuna unità non vendevano la loro forza lavoro come merce in un mercato del lavoro, all'epoca ancora inesistente. Questo era fisicamente e socialmente radicato nell'istituzione della *danwei* stessa. Le possibilità di vita dei lavoratori non erano né determinate né dipendenti dal mercato, ma dall'apparato statale e burocratico, e dalle priorità che governavano le unità di lavoro e la società in generale (Lin, 2019). Era vietato l'uso di premi di produzione e incentivi economici in modo tale da evitare l'insorgere, nella classe operaia, di una mentalità da salariato, il che significava percepire sé stessi come uno strumento vivo di produzione (Dinucci, 1976).

Le unità di lavoro così come sono state appena descritte, ossia come un'istituzione socialista volta all'organizzazione della vita quotidiana all'interno delle città da un punto di vista sociale, economico e politico vennero progressivamente smantellate a partire dal periodo di riforme e di apertura inaugurato da Deng Xiaoping. Il passaggio da un'economia pianificata all'economia socialista di mercato, dominata dal pragmatismo piuttosto che dall'ideologia,<sup>8</sup> richiedeva un cambiamento nell'organizzazione della popolazione urbana e rurale, così come una riorganizzazione del lavoro. Non potendo competere in un'economia di mercato, a partire dagli anni Novanta molte *danwei* fallirono e furono costrette a chiudere, altre vennero privatizzate. Le sopravvissute furono chiamate a reinventare il loro ruolo di manager della popolazione, datore di lavoro e dispensatore di beni e servizi pubblici; continuarono, tuttavia, a esercitare un'influenza in termini di distinzione geografica e sociale all'interno delle città, fornendo

---

<sup>8</sup> Ancora oggi viene ricordata l'affermazione di Deng Xiaoping secondo la quale “non importa se un gatto è bianco o nero, finché cattura i topi”.

ai propri membri privilegi quali, ad esempio, la possibilità di accedere a servizi migliori (come la scuola primaria) e a un ambiente umano migliore (*renwen huanjing* 人文环境) (Tang e Tomba, 2011).

Il passaggio da un'economia pianificata a un'economia socialista di mercato ha portato con sé una progressiva mercificazione del lavoro; durante gran parte dell'era maoista i lavoratori non solo godevano di un posto a vita ma le indennità ricevute erano fortemente egualitarie. Questo aveva determinato la creazione di una base sociale favorevole alla retorica collettivista del Partito Comunista cinese. L'era denghiana ha eroso questo tipo di organizzazione, soprattutto dopo la radicale ristrutturazione del settore industriale e la privatizzazione della maggior parte delle imprese statali, che hanno reso i membri delle *danwei* lavoratori dipendenti con un salario inferiore rispetto a quello percepito dai rispettivi leader aziendali. L'organizzazione del lavoro a partire dall'era denghiana rappresenta la seconda tappa del percorso che questo capitolo si pone l'obiettivo di ripercorrere.

### **3.1.2 Politiche di riforma e apertura e organizzazione del lavoro nella Cina “fabbrica del mondo”**

La morte di Mao Zedong (9 settembre 1976) e l'arrivo sulla scena politica cinese di Deng Xiaoping determinarono l'inizio di una nuova fase nella storia della RPC, durante la quale la riforma politica venne subordinata alla modernizzazione economica, definita priorità assoluta nel terzo Plenum dell'undicesimo Comitato centrale. Lo stesso Deng rafforza la propria legittimazione invocando un luminoso futuro economico per il Paese, raggiungibile in tempi relativamente brevi (Saich, 1991).

Nel 1978 vennero, così, inaugurate le politiche di riforma e di apertura (*gaige kaifang zhengce* 改革开放政策) le quali come indicato dal termine stesso, porteranno a una riconfigurazione delle condizioni interne del Paese e a una progressiva apertura verso il mondo esterno, al fine di trovare mercati per l'esportazione, reperire investimenti esteri così come nuove tecnologie e beni di consumo (Saich, 1991). La creazione delle prime Zone Economiche Speciali è testimone di quanto appena detto; a partire dal 1979 a Shenzhen, Zhuhai, Shantou e Xiamen, le prime tre nel Guangdong l'ultima nella provincia del Fujiang, vennero introdotte delle forme di cooperazione economica

con paesi stranieri, che diedero un forte contributo allo sviluppo della Cina, creando la base industriale del Paese e costruendo la competitività nazionale (Samarani, 2004). Questo ha determinato la nascita di un settore privato interno formato da imprese individuali, dotate di un patrimonio separato rispetto a quello dello Stato e titolari del rischio di impresa (Cavalieri e Guaglianone, 1995); queste ultime hanno sostenuto la crescita produttiva del Paese in quegli anni, andando ad incrementare sempre di più la propria forza lavoro. La maggior parte di essa è costituita da una nuova classe sociale emergente, i cosiddetti lavoratori migranti (*nongmingong* 农民工) che a partire dalla fine degli anni Settanta lasciarono in massa le campagne e le rispettive famiglie per trovare impiego presso le numerose fabbriche delle città. È soprattutto sulle spalle di questi operai migranti che si regge il titanismo della “fabbrica del mondo”, immagine della Cina che si afferma sulla scena economica globale proprio a partire da questo momento.

Le trasformazioni appena descritte non vanno ricondotte esclusivamente all'azione del mercato; lo Stato rappresenta, infatti, il protagonista indiscusso di questo processo di globalizzazione capitalistica all'interno di un Paese socialista. Ciò è reso evidente dal ritiro dell'attore pubblico dal sistema di welfare vigente fino a quel momento.

Come è stato descritto in precedenza l'appartenenza a un'unità di lavoro conferiva ai membri della stessa una serie di benefici sociali e sanitari. La riforma industriale e l'arrivo di numerosi investimenti diretti da parte dell'Occidente hanno fatto sì che la maggior parte della popolazione cinese trovi ora impiego all'interno di imprese private e ditte straniere. Questa viene, di conseguenza, privata delle garanzie e tutele sociali messe a disposizione dallo Stato fino a quel momento (Gambino e Sacchetto, 2012). Ancora più drammatico è lo scenario in cui si collocano i lavoratori migranti, i quali possono essere descritti come una popolazione urbana non residenziale (Samarani, 2004); questo perché le città che li accolgono a lavorare non forniscono loro la possibilità di acquisire lo status di cittadino, il cosiddetto *hukou* 户口. Insieme al permesso di residenza permanente vengono, quindi, negate loro tutte quelle prestazioni sociali destinate ai residenti urbani come l'accesso all'assistenza sanitaria, all'istruzione e ad abitazioni a prezzi ragionevoli.

La classe operaia viene posta al centro della riflessione teorico-ideologica, considerata protagonista del processo di consolidamento del socialismo con caratteristiche cinesi ma rimossa, nella realtà, dal discorso pubblico (Gambino e Sacchetto, 2012).

La decisione, maturata nel 1986 dopo un lungo iter burocratico, di introdurre nelle imprese di Stato la possibilità di stipulare contratti di lavoro (in cinese tale sistema è noto come *laodong hetongzhi* 劳动合同制) ha contribuito, inoltre, a una progressiva mutazione della figura del lavoratore in Cina. Tale provvedimento avrebbe fornito una definizione scritta delle responsabilità, dei poteri e dei benefici di entrambe le parti interessate (lavoratore e manager), specificato la retribuzione e la durata dell'accordo, la quale dipendeva dalle necessità di produzione dell'impresa stessa. L'introduzione del *laodong hetongzhi* avrebbe, inoltre, trasferito la responsabilità dell'attuazione di politiche di welfare dall'impresa alle agenzie statali, al fine di focalizzare l'attenzione delle organizzazioni sulla produzione e ridurre, allo stesso tempo, la dipendenza dei lavoratori da queste ultime (White, 1997).

Nonostante i vantaggi sopracitati queste norme privavano i lavoratori della certezza di un posto di lavoro a vita, con un salario basso ma garantito, sostituendola con un contratto di lavoro a scadenza fissa. È stato proposto loro quello che si potrebbe definire un patto: rinunciare a uno stile di vita sicuro, con retribuzione bassa ma sussidiata, in cambio di un sistema fondato sul contratto, che poteva significare uno stipendio più alto rispetto al passato ma con un relativo innalzamento dell'incertezza sul domani (Saich, 1991).

Questa nuova politica all'epoca trovò, tuttavia, una scarsa applicazione; sebbene alcune aree in cui erano stati avviati progetti pilota risposero positivamente all'esperimento, il numero totale dei lavoratori contrattualizzati era di tre milioni, su una forza lavoro totale di 86 milioni (White, 1997).

Si dovrà aspettare il luglio 1994 per l'emanazione della prima vera legge sul lavoro (*zhonghua renmin gongheguo laodong fa* 中华人民共和国劳动法), frutto di una serie di consultazioni tra Ministero del Lavoro, sindacato e mondo accademico (Franceschini, 2016). Entrata in vigore il primo gennaio 1995 e applicabile nei confronti di tutte le imprese presenti sul territorio della RPC, è costituita da 107 articoli divisi in tredici capitoli. Nel quarto viene introdotto un concetto centrale nell'attuale ricerca, ossia quello di orario di lavoro. L'articolo 36 del suddetto capitolo recita:

Lo Stato stabilisce un orario di lavoro in base al quale il lavoratore può lavorare per un massimo di otto ore al giorno, con una media settimanale di lavoro non superiore alle 44 ore (Cavalieri e Guaglianone, 1995).

La legge introduce il diritto del lavoratore ad almeno un giorno di riposo alla settimana e a un periodo di ferie retribuito. Per la prima volta il tempo viene associato all'idea di produttività dei lavoratori e viene, di conseguenza, regolamentato.

Viene, inoltre, sancita la responsabilità dello Stato nel realizzare un sistema di minimi salariali garantiti (art.48) stabiliti su base provinciale, regionale e municipale, tenendo in considerazione fattori come i costi di mantenimento del singolo e della rispettiva famiglia, la produttività del lavoro e la situazione occupazionale a livello nazionale (art.49) (Cavalieri e Guaglianone, 1995).

Successivamente a questa prima legge, nel 2007 ne verrà emanata una nuova relativa ai contratti di lavoro (*zhonghua renmin gongheguo hetong laodong fa* 中华人民共和国劳动合同法); l'iter legislativo che ha determinato l'entrata in vigore della suddetta legge il primo gennaio 2008 è stato complesso. Questo perché il Partito-Stato si trovò di fronte alla necessità di introdurre nuove disposizioni in grado di controllare l'insoddisfazione dei lavoratori preservando, allo stesso tempo, il flusso di investimenti delle imprese straniere che vedevano nella nuova legge solo costi aggiuntivi (Franceschini, 2016).

Nonostante la volontà del legislatore cinese di regolamentare i rapporti di lavoro, la realtà vissuta dagli operai all'interno delle fabbriche, nel primo decennio del XXI secolo, è lungi dall'essere disciplinata. La veridicità di quanto appena affermato può essere riscontrata analizzando la giornata di lavoro di un qualsiasi dipendente di una delle tante fabbriche Foxconn sparse sul territorio.

L'azienda taiwanese è nota in tutto il mondo come il principale luogo di assemblaggio dei prodotti Apple, nonché fornitrice di componenti elettroniche per altri marchi occidentali (Motorola, HP). Le sue sedi sono aperte 24 ore al giorno; il ritmo di lavoro è scandito da un sistema con doppi turni: dalle otto alle venti e dalle venti alle otto. Gli impiegati lavorano per più di dieci ore al giorno, in una postazione limitata e rigidamente controllata; non si può parlare né scherzare. Si devono raggiungere gli obiettivi di produzione e qualora questo non avvenisse entro i tempi prestabiliti, si lavora di più (Pieranni, 2020).

Il mondo Foxconn è una realtà in cui ogni minuto nella vita di ciascun dipendente è permeato dal lavoro e dalla disciplina. Quest'ultima viene applicata anche alla gestione dei dormitori della stessa fabbrica, all'interno dei quali vige un regime rigido che intacca ogni forma di intimità e socialità. Lo spazio e il tempo della riproduzione vengono completamente assorbiti dallo spazio e dal tempo della produzione (Gambino e Sacchetto, 2012).

Volendo tirare le somme di quanto descritto in questo paragrafo, si potrebbe affermare che a partire dagli anni Novanta in Cina è possibile osservare un mercato del lavoro in cui i lavoratori sono autonomi nella scelta dell'impiego (aspetto inesistente nelle *danwei*), così come sono autonomi i datori nella selezione del personale e nella stipula di contratti individuali. L'offerta di lavoro è rappresentata da una classe operaia molto eterogenea; quest'ultima comprende i *nongmingong* sopraccitati, lavoratori migranti che lasciano non solo la propria città d'origine, ma addirittura la propria provincia e le rispettive famiglie, per recarsi a lavorare e vivere nelle numerose imprese presenti nelle città. Oltre ai migranti vanno ricordati i *xiagang gongren* 下岗工人, ossia lavoratori estromessi dal loro posto di lavoro, con liquidazioni minime, in seguito alla ristrutturazione del settore statale. Essi vivono in una sorta di limbo caratterizzato dalla possibilità di usufruire dei servizi garantiti dalle vecchie *danwei* pur non svolgendo nessuna mansione (Franceschini, 2016). Un'altra componente della classe operaia cinese da menzionare è rappresentata dalla cosiddetta tribù delle formiche (*yizu* 蚁族). Questo termine è stato coniato dal sociologo Lian Si in riferimento a tutti i giovani laureati cinesi che, non avendo ancora trovato un'occupazione che rispecchi il loro livello di istruzione, vivono in condizioni precarie nelle periferie delle grandi città, svolgendo lavori al di sotto delle loro capacità (Lian, 2010).

La domanda di lavoro è rappresentata, in parte, da imprenditori come Terry Gou e Ren Zhengfei<sup>9</sup> che, a partire da questi anni, favoriranno la creazione di una cultura organizzativa che si potrebbe definire quasi paramilitare, all'interno della quale i collaboratori sono costretti ad accettare un controllo pervasivo da parte dei superiori e una totale sottomissione agli stessi, nonché ritmi lavorativi inumani. Il riferimento

---

<sup>9</sup> Il primo è il fondatore della Foxconn. Si è dimesso dalla carica di presidente nel giugno 2019; ne rimane l'amministratore. Ren Zhengfei è il fondatore della Huawei, azienda leader nel settore delle infrastrutture digitali.

specifico a questi due imprenditori cinesi non è casuale, al contrario rappresenta il punto di partenza della terza tappa del percorso che si sta tracciando. La cultura del lavoro nella Cina degli anni Novanta, così come è stata appena descritta, non è riscontrabile solamente all'interno di industrie come la Foxconn, ma la si trova anche in organizzazioni che, come la *Huawei* di Ren Zhengfei, si occupano di lavoro immateriale quale la produzione digitale.

### 3.1.3 La cultura del materasso e il 996

Nel corso degli ultimi dieci anni, la Cina ha iniziato ad emergere nel contesto economico globale come una superpotenza. Lo conferma *Fortune Global 500* che ogni anno pubblica una lista contenente le 500 organizzazioni più influenti sulla scena economia mondiale, sulla base dei rispettivi fatturati. Nel 2008 solamente 29 aziende cinesi erano riuscite a entrare nella lista, un numero che all'epoca rappresentava un traguardo importante per il Paese, ma che diviene insignificante se paragonato alle 124 organizzazioni di oggi. Cinque delle aziende citate nella lista di *Global Fortune 500* appartengono al settore tecnologico e insieme producono all'incirca 291,9 miliardi di dollari di entrate. Tra queste ritroviamo la Huawei, che con i suoi 124,316 milioni di dollari conquista, nel 2020, il quarantanovesimo posto. Una scalata non indifferente se si considera che l'azienda è stata menzionata per la prima volta nel 2010 alla posizione 397 e che fino al 2017 non è riuscita a salire al di sopra della posizione numero 100 (*Global Fortune 500*, 2020).

Questa corsa inarrestabile verso il successo è stata resa possibile dal cosiddetto spirito del lupo, una filosofia che permea la cultura organizzativa dell'azienda. Fu lo stesso Ren Zhengfei a coniare questo termine negli anni Novanta, affermando che per competere con gli elefanti, cioè le multinazionali dell'epoca, Huawei avrebbe dovuto sviluppare un grande fiuto, un istinto competitivo e tendere al sacrificio e al lavoro di gruppo (Pieranni, 2020).

L'azienda cinese è riuscita a conquistare il titolo di leader mondiale nel settore delle telecomunicazioni proprio grazie al sacrificio dei cosiddetti "lavoratori combattenti", ossia tutti quei dipendenti Huawei che al momento della stipula del contratto hanno acconsentito a rinunciare ad alcuni benefici come il pagamento degli straordinari (in

cinese *jiaban* 加班) e la maternità, al fine di ottenere promozioni e aumenti salariali e favorire, al tempo stesso, la crescita dell'azienda.

Insieme allo spirito del lupo e allo spirito dei lavoratori combattenti, un altro caposaldo all'interno della cultura di questa azienda è rappresentato dallo spirito del materasso. Molti ex dipendenti hanno testimoniato la presenza, all'interno degli uffici, di materassi posti sotto alle rispettive scrivanie. Sebbene Huawei abbia di recente regolamentato l'usanza di fare un pisolino dopo pranzo, abitudine comune all'interno di un qualsiasi ufficio cinese, la ragione che inizialmente ha portato i materassi nella sede dell'organizzazione era quella di consentire qualche ora di pausa durante i massacranti straordinari (Tian, De Cremer e Wu, 2016).

Lo spirito del lupo, dei lavoratori combattenti e del materasso sono aspetti esemplari di una cultura organizzativa che pone al centro della propria riflessione il cliente piuttosto che il dipendente. Quest'ultimo deve essere, infatti, dedito al proprio lavoro in modo tale da creare valore per il cliente e quindi per l'azienda stessa. Il link tra il concetto di dedizione dei lavoratori e della cosiddetta "*customer centricity*" è stato ribadito dallo stesso Ren Zhengfei in un'intervista, durante la quale ha affermato:

Someone is dedicated when they create value for our customers, no matter how insignificant that value might be. You are dedicated if you try to improve and advance yourself in order to better serve customers; otherwise, you cannot call it dedication, no matter how hard you work (Tian, De Cremer e Wu, 2016).

Qualità del servizio e "*customer first*" sono aspetti centrali nella cultura organizzativa di molte aziende in Cina. Il fondatore della nota piattaforma di e-commerce cinese JD.com ha affermato di essersi svegliato ogni due ore durante i primi mesi di vita dell'azienda, così da garantire un servizio clienti operativo 24 ore (Kuo, 2019).

Gli stessi ritmi di lavoro si riscontrano all'interno di Alibaba, l'azienda che gestisce Taobao 淘宝, un'altra importantissima piattaforma di commercio online. Fondata il 21 febbraio 1999 da Jack Ma (*Ma Yun* 马云), l'uomo più ricco della Cina, Alibaba nasce come spazio online per dare visibilità alle piccole imprese locali, quelle che Ma definisce i "gamberetti"<sup>10</sup>. Negli anni l'imprenditore è stato in grado di diversificare l'offerta della sua impresa, dedicandola non più solo al B2B ma soprattutto al B2C, in

---

<sup>10</sup> Il motto dell'imprenditore cinese è una frase tratta dal suo film preferito Forrest Gump: "I soldi non si fanno cacciando le balene ma pescando i gamberetti".

modo tale da rispondere alle esigenze del mercato cinese. Nel 2003, successivamente allo scoppio dell'epidemia di SARS in Cina Alibaba lancia Taobao, un sito di e-commerce paragonabile al nostro eBay, il quale fu prontamente in grado di soddisfare la domanda di acquisti online generata dall'epidemia. L'anno successivo inaugura Alipay (in Cina chiamato *zhifubao* 支付宝) un sistema di pagamento online che ricorda il nostro PayPal e che farà della Cina una vera e propria *cashless society* (Messetti, 2020).

Ebay e PayPal, le *reference* americane usate da Alibaba sono testimoni della volontà del suo fondatore di guardare all'Occidente al fine di creare un impero digitale nazionale. È infatti in stile occidentale che viene costruito il quartier generale dell'azienda nella città di Hangzhou, il quale ricorda senza dubbio l'*headquarter* di Google nella Silicon Valley. Come viene sottolineato nel magazine digitale Caixin Global, il magnate cinese si è ispirato alle grandi organizzazioni occidentali non solo nel layout aziendale, ma soprattutto nella cosiddetta *hustle culture* (Lin, 2019).

Nei primi mesi del 2019 il nome di Alibaba compariva nella "lista nera" creata e diffusa su GitHub da alcuni programmatori cinesi. Si tratta della protesta online avviata in Cina, divenuta famosa in tutto il mondo sotto l'appellativo di 996 ICU (*Intensive Care Unite*), il cui obiettivo era quello di denunciare gli estenuanti orari di lavoro sostenuti dagli impiegati del settore hi-tech (Li, 2019).

Stiamo parlando della cosiddetta cultura del 996 (996 *gongzuozhi* 工作制) dove i tre numeri rappresentano i tempi di lavoro di un dipendente cinese nel settore dell'informatica, ossia dalle nove di mattina alle nove di sera, sei giorni a settimana. Jack Ma, così come Ren Zhengfei, Richard Liu<sup>11</sup> e molti altri influenti imprenditori digitali cinesi non solo sostengono, ma si fanno promotori della cultura del 996, definendola un'opportunità per i dipendenti di lottare per i propri sogni, e allo stesso tempo l'unica modalità organizzativa in grado di far crescere le loro aziende e di riflesso il loro Paese (Li, 2019). A sostegno di quanto appena detto, va ricordato il discorso fatto da Jack Ma il giorno della fondazione di Alibaba, durante il quale ha affermato:

Se veniamo in ufficio alle otto e torniamo a casa alle cinque del pomeriggio, Alibaba non potrà mai avere successo (Clark, 2017).

---

<sup>11</sup> Fondatore della piattaforma di e-commerce cinese JD.com

La Cina del 2020 è una realtà in cui il digitale non rappresenta più il futuro, quanto piuttosto il presente. L'economia digitale cinese già nel 2018, in un momento storico che ad oggi potrebbe essere etichettato come "pre-Coronavirus", rappresentava il 34,8% del PIL cinese (Zhang, 2020).

Questo importante traguardo è stato raggiunto soprattutto grazie al sostegno e ai massicci finanziamenti offerti dal governo cinese alle imprese locali operanti nel settore dell'hi-tech al fine di renderle autosufficienti. Il presidente Xi ha favorito la rinascita di questo concetto: autosufficienza (*zili gengsheng* 自力更生); l'importanza ideologica assegnata a questo termine determinò, nella Cina di Mao, un isolamento diplomatico non indifferente. Il significato dell'autosufficienza promossa dall'attuale presidente in carica si allontana molto dalla retorica isolazionista dell'autosufficienza maoista, intesa come rigenerazione attraverso il potere e l'impegno nazionale, mentre si avvicina a un'interpretazione strumentale della stessa: fare dell'autosufficienza un mezzo per raggiungere un fine ben preciso, ossia la crescita continua della Cina all'interno dell'ordine economico globale (Yang, 2019).

L'autosufficienza tecnologica rappresenta, quindi, una priorità nella politica dell'attuale presidente Xi Jinping, il quale ha dato voce a questa sua ambizione nel piano Made in China 2025 (*zhongzuo zhizao 2025* 中国制造 2025). All'interno di quest'ultimo viene stressato il concetto di "smart manufacturing", ossia l'impiego di tecnologie digitali nella produzione e organizzazione industriale, considerato il mezzo principale per rendere la Cina una delle più avanzate e competitive economie al mondo. Il piano rappresenta in realtà lo *step* intermedio di un progetto ancora più lungimirante, che farà della Cina una nazione leader nella tecnologia entro il 2050.

Per comprendere le ambizioni cinesi va citato un altro progetto, intitolato *Internet Plus plan*, il quale mira a digitalizzare l'economia e la società cinese attraverso l'uso di tecnologie quali il *cloud computing*, i *big data*, l'internet delle cose e l'e-commerce. Diversamente da Made in Cina 2025 quest'ultimo piano, il cui titolo è stato coniato dall'imprenditore cinese Ma Huateng,<sup>12</sup> non è basato su una logica di tipo top-down quanto piuttosto bottom-up, il che significa che il cambiamento deve essere guidato e promosso da imprese operanti nel settore dell'internet (Wübbecke et al, 2016).

---

<sup>12</sup> Fondatore della S.p.a cinese Tencent 腾讯

L'innovazione tecnologica è protagonista, insieme alla cosiddetta “*dual circulation*” del quattordicesimo Piano Quinquennale 2021-2025 presentato durante la quinta Sessione plenaria del diciannovesimo Comitato Centrale del Partito Comunista Cinese nell'ottobre 2020. Il presidente Xi Jinping durante il più importante evento annuale che vede protagonista il PCC ha ribadito l'importanza dell'autosufficienza tecnologica, rendendola il fulcro della nuova strategia nazionale (Bloomberg, 2020).

Alla luce di quanto appena descritto, mi sento di affermare che il cambiamento strutturale in ambito economico, in Cina è guidato da aziende come Huawei e Alibaba, leader mondiali nel settore dell'hi-tech; aziende che *in primis* dovrebbero farsi portavoce di un cambiamento anche nella loro cultura organizzativa, ma che al contrario rimangono ancorate ad una visione gerarchica del lavoro, in cui il tempo viene scandito in maniera rigida e dove l'idea del *work-life balance* viene considerata semplicemente impossibile.

I dipendenti di queste imprese non condividono le fatiche fisiche dei propri genitori, i quali erano impegnati con il loro lavoro manuale nell'alimentare l'immaginario occidentale della “Cina fabbrica del mondo”, ma sono sottoposti a uno stress e a dei ritmi di lavoro altrettanto estenuanti. La presa di consapevolezza assunta negli ultimi anni da quella che Simone Pieranni definisce “la nuova generazione di proletari dell'immateriale” ha plasmato la loro coscienza e le loro azioni, volte sempre più alla manifestazione delle loro insofferenze.

### **3.2 La cultura organizzativa cinese dal punto di vista dei lavoratori**

Nel paragrafo precedente è stato fornito un *excursus* circa la metamorfosi conosciuta dal mondo del lavoro cinese e sono stati descritti alcuni degli elementi distintivi delle rispettive culture organizzative. Si è visto come nell'arco di un decennio l'economia cinese sia passata dall'essere fondata sulla forza lavoro a basso costo del settore manifatturiero ad essere sempre più dipendente dall'informatica e dal digitale. Nonostante questo significativo cambiamento in termini economici, la cultura all'interno delle imprese sembra essere sempre la stessa: dominata dal duro lavoro e dal mancato rispetto della legislazione vigente.

Nell'ultimo paragrafo si è esplorato, in particolar modo, il punto di vista del nuovo imprenditore cinese, operativo nel settore dell'hi-tech e impegnato a soddisfare le esigenze rispettivamente dei suoi clienti e del proprio leader politico. La cultura del 996 è il motore che ha consentito l'avvio di questo processo, il quale farà della Cina una superpotenza tecnologica, una realtà più che competitiva sul mercato internazionale arricchendo, al tempo stesso, i cosiddetti "*tech tycoon*".

L'obiettivo di questo paragrafo è indagare il punto di vista della vera forza motrice del Paese, ossia i lavoratori dipendenti cinesi, e tracciare il percorso evolutivo dell'atteggiamento di questi ultimi nei confronti della cultura del lavoro nel Celeste Impero. Per farlo ritengo sia necessario procedere a un'analisi preliminare del rapporto tra lavoro (*laodong* 劳动) e lavoratori (*laodong ren* 劳动人) nella RPC di Mao Zedong.

### **3.2.1 Dal sistema del mutuo beneficio alla manifestazione di dissenso in piazza Tienanmen**

Come è stato precedentemente descritto, il lavoro nella giovane RPC aveva una forte connotazione ideologica: le fatiche dei lavoratori non erano indirizzate tanto all'ottenimento di un profitto materiale quanto piuttosto volte alla creazione di una nuova economia socialista e di un nuovo ordine sociale. Uomini e donne lavoravano assieme, secondo una filosofia egualitaria e collettiva, condividendo il potere necessario alla realizzazione del socialismo. Gli obiettivi della leadership politica coincidevano con gli obiettivi delle masse; era questo l'assunto ideologico alla base di tutte le relazioni industriali dell'epoca.

A tal proposito va menzionata la *All-China Federation of Trade Union ACFTU* (*zhonghua quanguo zong gonghui* 中华全国总工会), la cui funzione era quella di connettere il Partito Comunista Cinese (PCC) ai lavoratori e alla quale venne assegnato il monopolio della rappresentanza operaia in Cina (Franceschini, 2019).

Le rappresentazioni visive dei lavoratori in questo periodo li ritraggono sorridenti, impegnati nella trasformazione della Cina agricola in una Cina industriale. Essi erano in grado di percepire e di sentire il significato profondo del loro duro lavoro, che assumeva così bellezza e dignità (Wang, 2019).

Sebbene, come accennato in precedenza, esistessero delle manifestazioni di dissenso, all'interno della *danwei* era il principio della reciprocità a governare i rapporti tra il Partito e i membri della stessa: in cambio del loro duro lavoro, oltre a un riconoscimento in termini di onore e dignità, essi ricevevano beni quali un centro culturale, un ospedale, una radio ecc... Beni volti a un utilizzo collettivo piuttosto che individuale, come previsto dall'etica produttivista della Cina Maoista (Meyskens, 2019).

Le riforme denghiane inaugurate a partire dal 1978 hanno eroso in parte la componente ideologica del lavoro, affidando a quest'ultimo una funzione sempre più pragmatica di strumento impiegato per accumulare ricchezza migliorando, così, la propria condizione personale. Un obiettivo che riecheggiava anche negli slogan dell'epoca come, ad esempio, il famoso "arricchirsi è glorioso" e che è sintetizzato visivamente nella foto sotto riportata, la quale ritrae un dipendente di una fabbrica di piastrelle che nel 1984 riceve in dono un televisore.



*Figura 15 Lavoratore riceve un televisore nel 19984. Fonte: Meyskens (2019)*

Il momento storico appena descritto era caratterizzato da una volontà della leadership di legittimare "la ricchezza" la quale era, allo stesso tempo, distribuita in maniera ineguale tra la popolazione cinese. L'estensione della riforma economica al settore urbano-industriale avvenuta nel 1984 e l'introduzione sperimentale del sistema dei contratti di lavoro (1986) diedero origine, infatti, a una bolla di dissenso nella classe operaia, alimentata dall'inflazione di quegli anni, dal progressivo smantellamento del

sistema di welfare esistente nelle unità di lavoro così come dalla mancata concessione dei vantaggi previsti dalla riforma stessa (aumento salariale e incentivi economici) (Saich, 1991).

Si assistette per cui a una mobilitazione parallela rispettivamente dell'ACFTU (venne abolito durante la Rivoluzione Culturale per poi essere reintrodotta nel 1978) e della classe operaia, la quale, sebbene meno attenzionata in letteratura rispetto alla componente studentesca, diede un importante contributo durante la rivolta di Piazza Tienanmen nel 1989 (Zhang, 2019). L'applicazione della legge marziale nel giugno dello stesso anno spazzò via la componente riformista dall' ACFTU e con sé ogni possibilità di rendere questa associazione uno strumento per la gestione democratica delle imprese (*qiye minzhu guanli* 企业民主管理). Nel post Tienanmen essa assunse un ruolo centrale nel processo di regolamentazione dei rapporti di lavoro, ai quali venne data priorità rispetto alla battaglia ideologica condotta negli anni precedenti (Franceschini, 2019). Quest'inversione di priorità, pragmatico-economiche piuttosto che ideologico-politiche, nel mondo del lavoro cinese si tradusse nell'emanazione della prima legge sul lavoro (1994) e successivamente della prima legge sui contratti (2007). Volendo semplificare quanto detto finora, si potrebbe affermare che l'avvio dell'era denghiana e della riforma economica promossa dalla leadership politica determinarono una drastica interruzione del sistema di mutuo beneficio presente all'interno delle *danwei*, il quale garantiva ai membri delle stesse una vita sostenibile. La classe operaia, allo stesso tempo, nonostante l'emergere della volontà del legislatore cinese di regolamentare i rapporti di lavoro, non ha ottenuto il vantaggio, ossia il riconoscimento in termini economici previsto dalla riforma stessa, ragione per cui ha cercato una modalità per far emergere il proprio dissenso.

Questa presa di posizione non ha portato significativi benefici ai futuri artefici della Cina "Fabbrica del Mondo", ossia agli operai cinesi che, come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti, erano sottoposti a ritmi estenuanti nonostante la legislazione vigente, che va sottolineato è tuttora basica e lacunosa.

In seguito a un'attenta analisi delle fonti a mia disposizione circa l'atteggiamento maturato nell'ultimo decennio da lavoratori dipendenti soprattutto nel settore dell'hi-tech nei confronti della cultura organizzativa cinese, mi sento di affermare che il processo appena descritto si è nuovamente verificato, dando origine a quello che si potrebbe definire un nuovo ciclo.

### 3.2.2 Dal “*big firm dream*” al movimento anti 996

La Cina di Xi Jinping è una delle principali economie globali, seconda solo agli Stati Uniti. Si afferma in questa seconda posizione anche per il numero di “unicorni”, startup private valutate per più di un miliardo di dollari, tra le quali emergono Ant Financial, Bytedance e Didi Chuxing.

Le ambizioni tecnologiche di questo Paese e la prontezza del governo centrale, in prima linea nell’incoraggiare le imprese a maturare un’indipendenza rispetto alle tecnologie straniere, hanno senza dubbio favorito questo posizionamento.

Ambizioni tecnologiche tradotto nella lingua dei giovani lavoratori del settore hi-tech cinese equivale al cosiddetto motto “niente sonno, niente sesso, niente vita” (Huang, 2019). Durante il breve ma intenso percorso che ha portato la Cina a compiere il “*digital great leap forward*” cinese (Charlton, 2019) vi è stato un periodo specifico il cui il mondo del lavoro, e in particolar modo l’offerta di lavoro, si è dimostrata disposta ad abbracciare questa cultura lavorativa. Si tratta di quello che Li Xiaotian definisce nel suo articolo il periodo del “*big firm dream*” (Li, 2019).

La rapida crescita conosciuta nei primi anni del XXI secolo dalla BAT (Baidu, Allibaba, Tencent) così come da altre piccole, ma numerose startup cinesi, ha dimostrato che Internet poteva rappresentare un mercato del lavoro, che offriva la possibilità a molti giovani di realizzarsi da un punto di vista professionale: era l’inizio dell’epoca d’oro dell’industria dell’internet. Le aspirazioni dei giovani cinesi si traducevano nella loro spontaneità nell’abbracciare la cultura lavorativa del 996; in cambio ricevevano incrementi salariali e uno scatto di carriera. Esisteva una sorta di tacito accordo basato appunto sulla reciprocità, sul mutuo beneficio, non più tra Partito e cittadini ma tra imprenditori e collaboratori: i primi garantivano stabilità e opportunità lavorative, i secondi ricambiavano con straordinari non pagati e con il loro entusiasmo.

Lo scoppio del movimento anti 996 sancisce la conclusione di questa pacifica interdipendenza, come affermato da Geoffrey Crothall del China Labour Bulletin:

They [employees] were willing to accept long hours when business was good and they were being well rewarded but that is not the case anymore. Staff are being laid off and pay is stagnating so staff are less willing to work as hard (Kuo, 2019).

I dipendenti si mostrano arrabbiati per i numerosi straordinari ma soprattutto per il mancato riconoscimento economico degli stessi.

Questa forma spontanea di protesta non ha prodotto nessun cambiamento strutturale nella gestione dei rapporti di lavoro; è rimasta confinata al mondo di Internet, dove è nata, senza suscitare solidarietà da parte dei lavoratori dipendenti di altri settori. L'aspetto più interessante di questa vicenda è che il movimento non ha avuto abbastanza immaginazione per proporre forme alternative di organizzazione e gestione dei rapporti di lavoro subordinato e soprattutto non ha toccato il tema del *work-life balance*. Ancora una volta la richiesta dei lavoratori riguardava la monetizzazione del loro lavoro straordinario.

### **3.3 HR management con caratteristiche cinesi**

L'organizzazione del lavoro dall'era maoista alla Cina di Xi Jinping ha conosciuto, a mio avviso, uno sviluppo che si potrebbe definire circolare, all'interno del quale fasi di reciprocità e di mutuo beneficio si sono alternate a fasi caratterizzate da un conflitto di interessi, il quale non ha portato notevoli risultati in termini di miglioramento delle condizioni dei lavoratori cinesi.

A questo punto della mia ricerca ho deciso di soffermarmi sul significato del termine "interesse", rapportandolo in particolar modo al tema del *work-life balance* e della flessibilità nella cultura organizzativa cinese.

Credo sia importante definire questi ultimi aspetti ai fini dell'attuale ricerca; la domanda di un maggior equilibrio tra vita lavorativa e privata da parte dei dipendenti rappresenta, insieme alla volontà da parte dei datori di aumentare la produttività dei collaboratori e quindi della stessa azienda, uno dei principali *drivers* dello smart working in contesti lavorativi (ordinari) occidentali. Analizzando l'esistenza o meno di questa tendenza in Cina si potrà, sulla base di quanto descritto nei capitoli precedenti, adottare una prospettiva comparata su questo tema.

#### **3.3.1 Il tema del *work-life balance* nella cultura organizzativa cinese: il punto di vista dei managers e dei dipendenti**

Secondo la definizione fornita da Chandra Vallury:

*Work-life balance* is about responding to individual circumstances to help individuals fulfil their responsibilities and aspirations to lead to mutual benefit of the individual, business and society at large (Vallury, 2012).

Ella introduce così il concetto di mutuo beneficio, che interpretato dal punto di vista del singolo individuo significa adempiere alle responsabilità e soddisfare le proprie aspirazioni.

Come è stato visto in precedenza il tema della reciprocità era presente nel mondo del lavoro cinese già ai tempi delle *danwei*, dove era interpretato come perseguimento del socialismo, obiettivo comune al Partito e alle masse che, in aggiunta, si vedevano garantiti determinati benefici collettivi. Lo ritroviamo poi durante il periodo del “*big firm dream*” dove i *benefit* ottenuti dai lavoratori consistevano in ricompense economiche e aumenti salariali. Benefici quelli descritti finora, materiali, che poco hanno a che vedere con il tema del *work-life balance* (WLB).

Analizzando, inoltre, lo stile di vita condotto dai lavoratori in questi due momenti storici, si potrebbe affermare che i conflitti tra vita privata e vita lavorativa erano relativamente limitati. Prendendo come esempio il tema della famiglia e della cura dei figli, nel primo caso era l'unità di lavoro a farsi carico di questi aspetti, garantendo l'istruzione dei bambini nelle scuole costruite al suo interno. Nel secondo caso la famiglia era spesso lontana ed erano i nonni a farsi carico del loro unico nipote<sup>13</sup>, mentre i genitori si occupavano di spedire i loro guadagni a casa.

Ciò che emerge da alcuni studi condotti sul tema del WLB in Cina (Cooke e Jing, 2009; Cooke e Xiao, 2012) è che qualora si verificasse l'insorgere di un conflitto tra sfera lavorativa e privata, la maggior parte dei lavoratori cinesi tende a chiedere un aumento salariale che possa consentir loro di “commercializzare” le responsabilità familiari, oppure delegano le stesse a parenti e amici, affidandosi cioè a un *network* familiare tipico della cultura cinese. Allo stesso tempo coloro che possiedono un reddito basso si offrono di lavorare di più, in modo tale da incrementare il loro stipendio, alimentando così la cultura degli straordinari sopra descritta (Franceschini, 2016). Gli studi dimostrano che, piuttosto che affrontare il tema del WLB, molti dirigenti ma soprattutto molti lavoratori tendono ad accettare il conflitto (*work-life conflict* WLC) considerandolo

---

<sup>13</sup> Dagli anni Ottanta fino al 2011 in Cina vigeva la politica del figlio unico (*dusheng zini zhengce* 独生子女政策). In questo lasso di tempo i nuclei familiari erano composti, per la maggior parte dei casi, da due genitori e un figlio, concetto che in cinese viene solitamente espresso con la formula *san kou zhi jia* 三口之家.

un dato di fatto della loro vita, senza sentire la necessità di sottoporlo all'attenzione del proprio *leader*, quanto piuttosto elaborare delle strategie individuali per affrontarlo (Cooke e Xiao, 2012).

Questa riflessione può essere applicata tanto al settore privato quanto alle organizzazioni governative, che si mostrano incapaci di mettere in atto delle politiche formali di WLB. Sono soprattutto le donne lavoratrici, che contribuiscono fino al 60% alle entrate della famiglia, a conoscere questo conflitto; quest'ultimo deriva dal loro essere *career-oriented* e sentire, allo stesso tempo sulle spalle il peso della cultura tradizionale cinese, secondo la quale l'uomo deve farsi carico delle questioni esterne alla famiglia, la donna di quelle interne, concetto che in cinese trova espressione nel detto *nan zhu wai nü zhu nei* 男主外女主内.

Il denaro e gli incentivi materiali rimangono il principale motivatore dei lavoratori cinesi, i quali continuano a perseguire la filosofia del "*get rich first, enjoy life later*" (Cooke e Xiao, 2012). Tale affermazione trova conferma nel report elaborato nel 2007 per i membri del Global Workforce Roundtable intitolato "*Flexible Work arrangements in Asia*"; nella sezione dedicata alla Cina, un rappresentante di una delle quattro organizzazioni interpellate (Dow Chemical, HP, Kraft Food, Merck&Co) sostiene di non ricevere particolari richieste, da parte dei dipendenti, di accordi flessibili, quanto piuttosto di registrare una crescente sollecitazione nel ricevere ricompense economiche per gli straordinari notturni.

Le misure per arginare il WLC intraprese dai dipartimenti HR delle organizzazioni cinesi risultano, per cui, essere differenti rispetto a quelle delle imprese occidentali. A tal proposito, le iniziative di HR management "con caratteristiche cinesi" possono essere suddivise in quattro categorie: ricompense economiche, non economiche, aggiustamento dell'orario di lavoro, supporto morale e spirituale. Gli incentivi economici e materiali vengono considerati come il principale strumento per (ri)compensare il sacrificio dei dipendenti e l'impiego extra del loro tempo personale. I dipartimenti di gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni cinesi sembrano essere ancora poco "*worker-friendly*", ossia poco sensibili al tema del benessere dei propri dipendenti (Zhao, Fujimoto e Singh Gaur, 2018). Ciò che emerge dall'indagine qualitativa condotta da Cooke e Xiao è una mancata pianificazione nella gestione dei conflitti tra vita privata e vita professionale da parte degli HR manager cinesi, i quali tendono ad affrontare il verificarsi del conflitto giorno per giorno, caso per

caso. Questo atteggiamento rispecchia il punto di vista dei datori cinesi, i quali preferiscono gestire le richieste dei loro dipendenti in maniera individuale e soprattutto informale, piuttosto che istituzionalizzare il provvedimento, estendendolo a tutti i collaboratori.

Sulla base del materiale da me analizzato, mi sento di affermare che il tema del *work-life balance* è stato, e continua ad essere, trascurato in Cina sia dai managers che dai dipendenti: data la scarsa capacità empatica dei primi, l'introduzione spontanea nelle organizzazioni di politiche di WLB, volte al miglioramento delle condizioni di vita dei collaboratori, sembrerebbe impossibile; qualora queste politiche venissero adottate incontrerebbero, inoltre, poco coinvolgimento da parte dei lavoratori stessi i quali considerano il miglioramento delle loro condizioni di vita materiale e la loro carriera priorità assolute.

Se paragonati ai colleghi occidentali, i lavoratori cinesi sembrano essere meno preoccupati dell'interferenza del lavoro nella vita privata; piuttosto che far competere le due dimensioni, considerano l'una (il lavoro) come una fonte di benefici per la seconda.

A tal proposito, un recente studio sul tema dell'arricchimento della vita dal punto di vista dei lavoratori cinesi (Zhao, Fujimoto e Singh Gaur, 2018) sottolinea un'attenzione di questi ultimi nei confronti dei benefici collettivi, piuttosto che individuali, offerti dalle organizzazioni. Gli autori evidenziano come la percezione del supporto organizzativo (*perceived organizational support*) dei lavoratori cinesi si fondi anche su una dimensione non identificata nei precedenti studi, condotti nei Paesi occidentali. Si tratta della cura per la famiglia la quale può essere declinata in assistenza medica, sussidi scolastici ma anche in attenzioni nei confronti dei membri più fragili all'interno della famiglia stessa.

Quanto appena affermato trova conferma nell'analisi di una qualsiasi offerta di lavoro pubblicata sul web cinese, come ad esempio nel sito *kanzhun* 看准, piattaforma online simile a *glassdoor.com* in cui si può cercare lavoro così come recensire l'azienda con la quale si collabora. Un annuncio da me analizzato include, ad esempio, una sezione intitolata *xinzi fuli* 薪资福利, che può essere tradotto letteralmente come retribuzione e welfare, in cui venivano descritti *benefit* più tradizionali come sussidi annuali per l'alimentazione dei bambini, o sussidi volti alla frequentazione dell'università dei figli

più grandi e, allo stesso tempo, benefici più atipici agli occhi del lettore occidentale come un pacco contenente *yuebing* 月饼, i famosi dolcetti cinesi mangiati in famiglia durante la festa di metà autunno (*zhongqiujié* 中秋节) (Kanzhun, 2020).

Il supporto aziendale in termini di attenzione alla famiglia del dipendente determina un incremento della *job satisfaction* di quest'ultimo e di riflesso la sua efficienza. Una delle ipotesi avanzate nello studio sopracitato afferma l'intenzione, da parte delle aziende, di dare più importanza a *benefit* collettivi, destinati alla famiglia, piuttosto che a benefici individuali, quale ad esempio la possibilità di lavorare in maniera flessibile, considerata da molte organizzazioni occidentali fonte primaria di equilibrio.

### **3.3.2 Flessibilità e implicazioni culturali in Cina**

Il tema del WLB e l'atteggiamento cinese nei suoi confronti ci portano ad affrontare un altro argomento centrale nell'attuale ricerca: la flessibilità.

Ciò che emerge da un recente studio condotto dall'International Workplace Group (IWG) è una moderata ostilità da parte delle organizzazioni cinesi nei confronti dei cambiamenti in termini di flessibilità. Al suo interno viene stilata una classifica, dei Paesi presi in analisi, sulla base della loro propensione al lavoro flessibile. Come mostrato dalle immagini sottostanti la Cina si posiziona all'ultimo posto con il 47%; la stessa posizione viene ricoperta nell'indagine riguardante il tema della flessibilità come strumento per attirare e mantenere talenti.

## Changing attitudes towards flexible working



## Flexible working to attract and retain top talent



Figura 16 The IGW workplace survey. Fonte: International Workplace Group (2019)

Oltre alle motivazioni introdotte finora, legate a un'indifferenza nei confronti del tema del WLB, è importante aggiungere che la flessibilità caratterizzante forme alternative di gestione dei rapporti di lavoro, come ad esempio il lavoro agile, viene considerata da molti managers, così come dai dipendenti più giovani, un limite ai processi di socializzazione che si creano, ad esempio, all'interno degli uffici (Masuda et al, 2012). In Cina così come in molti Paesi occidentali si registra un alto tasso di migrazione interna volta a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; quest'ultima, soprattutto se relazionata a un contesto organizzativo, è concentrata nelle principali città cinesi tra le quali potremmo citare come esempio Pechino. Qui sono in molti ad essere definiti *beipiao* 北漂, termine che identifica i giovani cinesi non pechinesi che si trasferiscono in questa città per fare carriera. Per questa componente della popolazione il tempo e lo spazio dell'ufficio rappresentano il tempo e lo spazio della loro socialità. Essi saranno, di conseguenza, poco propensi ad accettare di lavorare comodamente dalla propria abitazione rinunciando così, all'unico rapporto umano della giornata, quello con i colleghi. Tale ipotesi ha trovato conferma nell'esperimento

condotto da Nicholas Bloom con alcuni lavoratori dell'agenzia di viaggi cinese Ctrip. Il professore di Stanford, d'accordo con il cofondatore dell'azienda James Liang, hanno dato la possibilità ad alcuni volontari di lavorare da casa piuttosto che recarsi in ufficio per nove mesi. I dipendenti che hanno apprezzato maggiormente questa opzione, partecipando spontaneamente al progetto, erano lavoratori con una vita sociale stabile, sposati e con figli a carico. Ciò che emerge dall'esperimento è che la componente più giovane dell'azienda, la cui vita sociale era particolarmente legata all'ufficio, ha preferito quest'ultimo alla propria abitazione (Bloom et al, 2014).

La mancanza di rapporti e scambi interpersonali *face to face* percepita dai dipendenti, in aggiunta alla resistenza dei managers, può essere considerata come uno dei principali ostacoli all'introduzione di flessibilità nelle organizzazioni cinesi (Anell e Hartmann, 2007).

Sulla base di quanto detto finora si potrebbe, inoltre, considerare confermata la teoria, introdotta nel primo capitolo, secondo la quale il carattere collettivista delle culture asiatiche rappresenta un limite all'introduzione di forme di flessibilità all'interno delle organizzazioni (Masuda et al, 2012). Se nella cultura organizzativa di molti Paesi individualisti la flessibilità in termini di tempo e spazio viene spesso associata alla *job satisfaction* dei lavoratori, ed è quindi portatrice di valore, lo stesso non può essere affermato in paesi di stampo collettivista come, in questo caso, la Cina. La soddisfazione nasce appunto dal soddisfacimento delle proprie aspettative, che nella maggior parte dei lavoratori cinesi sembrerebbero non comprendere il tema della flessibilità quanto piuttosto, come si è visto in precedenza, un'attenzione nei confronti della propria dimensione familiare.

L'indice di collettivismo della cultura cinese è strettamente legato a un'altra dimensione culturale, presente nel modello del ricercatore olandese Geert Hofstede, la quale esercita una forte influenza sul grado di accettazione di flessibilità all'interno delle organizzazioni. Si tratta della distanza dal potere che, con i suoi 80 punti, va a posizionare la Cina tra i paesi con il punteggio più elevato ([hofstede-insights.com](http://hofstede-insights.com)). In Cina l'individuo è considerato parte integrante di un sistema di relazioni distribuite in maniera gerarchica all'interno della società. Tale gerarchia è nientemeno che il riflesso del livello di accettazione, da parte dei cittadini cinesi, della eterogeneità con cui viene distribuito il potere. Nelle organizzazioni questa struttura gerarchica si traduce in un rapporto superiore-subordinato polarizzato, accettato dai collaboratori ma soprattutto

caratterizzato da un controllo diretto del primo nei confronti del secondo, controllo che in modalità lavorative più flessibili e orientate al risultato, come può essere il lavoro agile, verrebbe a mancare.

La percezione nei managers di perdita di controllo nei confronti dei rispettivi collaboratori è fonte di rifiuto, da parte dei primi, dell'impiego di pratiche flessibili che consentano ai dipendenti, ad esempio, di lavorare dove e quando si vuole, sfuggendo alla supervisione diretta dei rispettivi superiori. La fiducia che, nelle culture organizzative occidentali si sta progressivamente sostituendo a un controllo diretto e pervasivo degli stessi e che è fonte primaria di flessibilità, in Cina viene quindi a mancare.

Nell'affrontare il tema della flessibilità credo sia necessario aprire una parentesi di più ampio respiro. Il fatto che la Cina, nelle indagini internazionali, ottenga un punteggio molto basso in termini di flessibilità e di *flexible working* è dovuto, prima ancora che a fattori culturali, alla struttura dell'economia cinese stessa e al peso esercitato su di essa dai singoli settori. Come sottolineato da una recente indagine condotta dalla McKinsey&Company l'impiego potenziale della flessibilità e dello smart working in un Paese è direttamente correlato ai settori economici maggiormente sviluppati all'interno di quel Paese (Lund et al, 2020). Come si è affermato nel capitolo precedente, non tutti i settori economici e di conseguenza non tutte le attività lavorative possono essere gestite in maniera flessibile. Servizi commerciali e finanziari, due dei settori in cui il lavoro agile risulta maggiormente applicabile, rappresentano una buona quota dell'economia inglese, che di riflesso emerge nel contesto internazionale come un'economia dall'alto potenziale in termini di flessibilità. Lo stesso non può essere detto dell'economia cinese la quale, seppure abbia conosciuto un importante incremento nel settore dei servizi, deve in buona parte l'aumento del proprio valore aggiunto al settore secondario (ICE, 2020).

Anche in questo Paese esistono, tuttavia, attività (*jobs*) potenzialmente affini a una modalità organizzativa flessibile come il lavoro agile, definito nella letteratura cinese *tanxing gongzuo zhi* 弹性工作制.

### 3.3.3 *Tanxing gongzuo zhi* 弹性工作制: lo smart working in Cina. Che cos'è e come viene regolamentato dal legislatore cinese

Il corrispondente cinese dello smart working è quello che viene indicato come *tanxing gongzuo zhi* 弹性工作制, tradotto letteralmente come sistema di lavoro flessibile. È interessante notare come, anche in Cina, questo termine inglobi diverse modalità organizzative legate al tema della flessibilità; ne è un esempio l'orario flessibile (*tanxing gongshi zhi* 弹性工时制), un sistema basato sull'identificazione di *core hours*, ossia una fascia oraria prestabilita durante la quale viene richiesta la presenza del collaboratore in loco, alla quale si aggiunge la possibilità, per il tempo restante, di scegliere dove e quando lavorare. Si applica flessibilità anche nella scelta del luogo di lavoro (*tanxing gongzuo didian zhi* 弹性工作地点制); al netto degli eventi aziendali che richiedono la presenza in ufficio, il lavoratore potrebbe, infatti, scegliere se lavorare da casa o presso un qualsiasi altro luogo vicino ad essa. Classificati come *tanxing gongzuo zhi* sono anche il lavoro per obiettivi (*renwu zhongxin zhi* 任务中心制), il *job sharing* (*gongzuo fendan zhi* 工作分担制) e la settimana di lavoro compressa (*jinsuo gongshi zhi* 紧缩工时制) (Zhang, 2013).

Nonostante la teorizzazione del concetto di lavoro agile, sono poche le informazioni che si hanno circa il suo reale impiego all'interno delle imprese. Oltre ai limiti che la cultura organizzativa possiede nei confronti del tema della flessibilità, tra gli ostacoli all'implementazione dello smart working la letteratura cinese indica il negativo impatto di quest'ultimo sulla comunicazione e produttività dei dipendenti, la mancanza di individui che avendo dimestichezza con il sistema lo promuovono all'interno dell'organizzazione e limiti in ambito tecnologico (Zhang, 2013).

Tuttavia, la scarsa familiarità che managers e dipendenti mostrano nei confronti del lavoro agile e di conseguenza la loro ostilità sono dovute, a mio avviso, all'assenza di politiche e leggi che lo regolamentino in qualità di modalità organizzativa a sé stante. Ancora oggi in Cina lo smart working viene trattato come se rientrasse nella categoria di quello che viene definito *buding shi gongzuo zhi* 不定时工作制, ossia un sistema introdotto nei confronti di tutti quei dipendenti la cui attività non può essere misurata sulla base del tradizionale orario lavorativo. A tal proposito, nel dicembre del 1994 il ministero delle risorse umane e della sicurezza sociale, presa visione della Legge sul

Lavoro, pubblica un avviso relativo alle misure da adottare per l'implementazione di questo sistema.<sup>14</sup> L'articolo 4 prova a identificare quali sono le categorie di lavoratori che ne possono usufruire; tra questi troviamo senior managers, tassisti, personale occupato presso le ferrovie e i porti e tutti quei lavoratori che, date le esigenze produttive, risulterebbero idonei.

He Xianghui, autore di un articolo che indaga il rapporto tra la Legge sul Lavoro e lo smart working in Cina, fa riferimento al quarto capitolo della suddetta legge, il quale tratta il tema dell'orario di lavoro e di riposo (*gongzuo shijian he xiuxi xiujia* 工作时间和休息休假), e cita in particolar modo l'articolo 39, all'interno del quale si asserisce che qualora un'impresa non fosse in grado di garantire le condizioni previste dagli articoli 36<sup>15</sup> e 38<sup>16</sup>, può introdurre delle misure alternative per la gestione dei tempi di lavoro, ottenendo il permesso del dipartimento amministrativo del lavoro. Secondo la sua analisi il lavoro agile rientrerebbe tra queste misure alternative (He, 2009). Non vi è, tuttavia, nessun riferimento esplicito al lavoro agile né una politica legislativa indirizzata nello specifico a quest'ultimo.

Wang Wei e Shi Yan, autori di un recente articolo riguardante la necessità di migliorare l'impiego del lavoro agile in un contesto emergenziale come quello attuale, sottolineano la differenza tra il sistema di lavoro sopra citato e lo smart working propriamente detto e la relativa necessità di regolamentare quest'ultimo in modo tale da garantire la tutela dei diritti dei lavoratori cinesi (Wang, Shi, 2020).

Data la mancanza di un quadro normativo dedicato e data l'ostilità di molti managers e dipendenti nei confronti del tema del *work-life balance* e della flessibilità, mi sento di affermare che la pandemia e le misure precauzionali da essa introdotte abbiano rappresentato, per la cultura organizzativa cinese, una sfida grande e complessa. Nei

---

<sup>14</sup> *Guangyu qiye shixing budingshi gongzuo zhi he zonghe jisuan gongshi gongzuo zhi de shenpi banfa*  
《关于企业实行不定时工作制度和综合计算工时工作制的审批办法》

Il testo è stato consultato online dal sito [关于印发《关于企业实行不定时工作制度和综合计算工时工作制的审批办法》的通知（劳部发〔1994〕503号，1994年12月14日）\(mohrss.gov.cn\)](#)

<sup>15</sup> Nell'articolo 36 si afferma che il lavoratore può lavorare per un massimo di otto ore al giorno, per un totale di quarantaquattro ore settimanali.

Il testo è stato consultato online dal sito [中华人民共和国劳动法 中国人大网 \(npc.gov.cn\)](#)

<sup>16</sup> L'articolo 38 afferma che ciascun lavoratore ha diritto ad almeno un giorno di riposo a settimana.

*Ibidem*

paragrafi successivi si analizzeranno le componenti di questa sfida e come è stata affrontata all'interno delle organizzazioni.

## 3.4 L'impiego del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria: il caso della Cina

### 3.4.1 L'arrivo del cigno nero

Il 2020 è stato un anno che ha fornito alla Cina una visibilità che si potrebbe definire senza precedenti. Fonte primaria di tale visibilità è stato l'arrivo di quello che in molti hanno definito il cigno nero<sup>17</sup> del 2020 (Aspenia, 2020), ossia lo scoppio dell'epidemia COVID-19 a Wuhan, città di 12 milioni di abitanti nella provincia dell'Hubei, con un ipotetico focolaio presso il mercato del pesce di Huanan. Il 31 dicembre 2019 l'ufficio dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) presente sul territorio cinese, venne a conoscenza della presenza di alcuni casi affetti da una polmonite atipica (World Health Organization, 2020), definita inizialmente dalla commissione sanità di Wuhan una polmonite virale dall'origine sconosciuta<sup>18</sup>. A partire dal 20 gennaio 2020 la commissione nazionale sanità cinese ha iniziato a postare dei bollettini quotidiani al fine di informare l'intera popolazione sulla diffusione di quello che, a partire da questo momento, verrà conosciuto in tutto il mondo come il Nuovo Coronavirus, noto in cinese come *xinxing guangzhuang bingdu* 新型冠状病毒. L'aggravarsi della situazione, dato dalla conferma della trasmissione del virus da uomo a uomo (*ren chuan ren* 人传人) al quale si aggiunse la forte mobilità che contraddistingue la popolazione cinese in occasione dei festeggiamenti del capodanno, ha portato alla dichiarazione dello stato di quarantena della città di Wuhan, la quale a partire dal 23 gennaio 2020 fino all'8 aprile dello stesso anno diventerà per il mondo intero la città chiusa (*fencheng* 封城). A risentire della situazione appena descritta non fu solo Wuhan ma il Paese intero, anche se in maniera molto più lieve rispetto alla città sopracitata e all'intera provincia dell'Hubei. Scuole, fabbriche, attività commerciali e uffici vennero chiusi al fine di

---

<sup>17</sup> Per cigno nero si intende un evento raro, imprevedibile, il quale esercita un effetto drammatico sul sistema internazionale.

<sup>18</sup> *Buming yuanyin de bingduxing feiya* 不明原因的病毒性肺炎.

Il testo è stato consultato online dal sito [武汉市卫生健康委关于不明原因的病毒性肺炎情况通报 \(nhc.gov.cn\)](http://www.nhc.gov.cn/wshw/wshw/202001/20200123_50149.html)

evitare lo scoppio di altri focolai. Le strade delle città erano vuote, animate solamente dallo sfrecciare dei *riders* che si occupavano delle consegne a domicilio. Le entrate di accesso ai quartieri residenziali vennero ridotte e sottoposte a un controllo scrupoloso, caratterizzato dalla misurazione della temperatura e dall'esibizione del cosiddetto *churuzheng* 出入证, un pass di accesso che certificava il proprio domicilio.

Pechino ha adottato delle misure di prevenzione a mio avviso senza precedenti al fine di contenere la diffusione del virus; misure che nella Cina del 2020 non potevano non avere una forte componente digitale e che agli occhi degli occidentali sono risultate un vero e proprio sfregio alla privacy. Nel giro di poche settimane dalla proclamazione dell'epidemia, in Cina si poteva essere costantemente aggiornati circa il diffondersi dei contagi attraverso piattaforme online e offline dedicate, tra le quali si ricorda in particolar modo WeChat e la relativa sezione *yiliao jiankang* 医疗健康. Quest'ultima descriveva in maniera dettagliata l'evolversi della situazione in ciascuna provincia cinese e introduceva quattro parametri al fine di differenziare la gravosità dei contagi: casi confermati totali (*leiji quezhen* 累计确诊), casi sospetti (*xian you yisi* 现有疑似,) guariti (*leiji zhiyu* 累计治愈) e deceduti (*leiji siwang* 累计死亡); parametri che sono stati sottoposti a costanti modifiche, la più recente delle quali riguarda l'introduzione dei cosiddetti contagi di rientro (*jingwai shuru* 境外输入) e la distinzione tra situazione interna ed estera (*guonei bingqing* 国内病情, *guowai bingqing* 国外病情).

In seguito alla conferma di alcuni pazienti affetti da Coronavirus in altri Paesi, tra cui l'Italia, l'11 marzo 2020 l'OMS ha dichiarato lo stato di pandemia, rendendo così il Nuovo Coronavirus un nemico comune da affrontare (World Health Organization, 2020).

La Cina, in qualità di paese-zero, è diventata un esempio al quale il mondo intero ha fatto riferimento; ha anticipato ogni misura preventiva che nel giro di pochi mesi ciascuna nazione si sarebbe trovata costretta ad adottare. È stato il primo Paese a dover affrontare la necessità di salvaguardare la salute dei propri cittadini evitando, al tempo stesso, il tracollo dell'economia interna.

Mentre in Italia si faceva appello al senso civico degli italiani, costretti a un *lockdown* di due mesi, la Cina dichiarava di nuovo aperta la città di Wuhan e la provincia dell'Hubei e si avvaleva, più che mai, della tecnologia per controllare gli spostamenti dei propri cittadini. A partire dall'8 aprile 2020 in alcune delle principali città cinesi, tra

cui Pechino, il *churuzheng* sopra menzionato si trasformò in un codice Qr utilizzato quasi come un passaporto sanitario elettronico (in cinese tale sistema prese il nome di *jiankang ma* 健康码) volto a stabilire chi poteva circolare liberamente per la città (contraddistinto da un codice verde) e chi invece doveva sottoporsi a una quarantena obbligatoria (il codice in questo caso era rosso).

Efficaci attività di controllo e prevenzione sono state portate avanti anche in aree rurali più remote; uno studio condotto da un team di ricercatori della Stanford University avente come campione di riferimento gli abitanti di alcuni villaggi situati in sette province della Cina (ad eccezione dell'Hubei) dimostra come, grazie alle misure di contenimento adottate, solamente il 10% degli abitanti è stato contagiato; in nessun villaggio sono stati registrati deceduti a causa del suddetto virus.

Tale studio evidenzia, tuttavia, un progressivo declino della situazione socio-economica in queste realtà rurali, dovuto principalmente a una drastica riduzione dell'occupazione e a un decremento dei salari. L'analisi fatta dai ricercatori riconduce tale fenomeno all'impossibilità, dovuta alle misure di contenimento e prevenzione, per molti lavoratori migranti, di fare rientro nelle città presso le quali erano precedentemente occupati, causando agli stessi la perdita del lavoro (Rozelle et al, 2020).

Diversa risulta essere la situazione per la maggior parte dei lavoratori urbani salariati che trovano impiego presso le organizzazioni, svolgendo quello che potremmo definire un lavoro d'ufficio. Questi ultimi sono i protagonisti della narrazione del prossimo paragrafo, all'interno del quale si andrà ad analizzare come, anche in Cina, lo scoppio della pandemia abbia determinato un cambiamento temporaneo del modello d'ufficio, spostandolo fisicamente nelle case dei cinesi, e avviando un esperimento nazionale di lavoro da remoto.

### **3.4.2 Il telelavoro durante l'emergenza sanitaria: il suo impiego e le impressioni generali dei lavoratori cinesi**

Il 26 gennaio 2020 il Consiglio di Stato cinese ha emanato una comunicazione circa il prolungamento delle festività del capodanno, prorogandole fino al 2 febbraio 2020 (China Briefing, 2020). Alcune province e municipalità hanno, allo stesso tempo,

richiesto alle organizzazioni presenti sul territorio di non riprendere le attività fino al 10 febbraio; la paura più comune era che, con la conclusione dei festeggiamenti del capodanno e il rientro di molti lavoratori nelle città più grandi, all'interno di queste ultime potesse verificarsi lo scoppio di nuovi focolai.

Data la circostanza sono stati avviati dibattiti circa la detrazione delle giornate intercorse dal 3 al 7 febbraio dalle ferie annuali per i lavoratori attivi in settori produttivi che richiedono la presenza fisica degli stessi, e che quindi, date le disposizioni governative, erano impossibilitati a recarsi sul luogo di lavoro. Tale dibattito non ha toccato, invece, tutte quelle organizzazioni che avrebbero potuto consentire ugualmente lo svolgimento della prestazione lavorativa dei propri dipendenti, attivando il lavoro da casa.

Il 7 febbraio il Ministero delle Risorse umane e della Previdenza sociale emana una disposizione in cui si chiede di favorire, qualora possibile, lo svolgimento della prestazione da casa, attraverso il lavoro flessibile, avvalendosi di dispositivi elettronici, sfruttando il potenziale della rete internet<sup>19</sup> e favorendo un orario lavorativo flessibile<sup>20</sup>. I dati presenti in un report pubblicato da iiMedia (*wenmeiwan* 艾媒网) indicano che, durante il capodanno cinese, più di diciotto milioni di organizzazioni hanno attivato il lavoro da remoto, coinvolgendo un totale di circa trecento milioni di lavoratori. È interessante notare come, all'interno della disposizione del Ministero e della *survey* appena citata, non venga utilizzato il termine *tanxing gongzuozhi*; nella prima si fa riferimento a una modalità di lavoro flessibile (*linghuo de gongzuo fangshi* 灵活的工作方式) la quale può essere svolta a casa (*zai jia shangban* 在家上班), organizzando il proprio orario lavorativo con altrettanta flessibilità (*linghuo anpai gongzuo shijian* 灵活安排工作时间). Il report utilizza, invece, il termine *yuancheng bangong* 远程办公 per indicare quello che noi definiremmo telelavoro, descritto come la possibilità, attraverso

---

<sup>19</sup> *Youtiaojian de qiye ke anpai zhigong tongguo dianhua wangluo deng linghuo de gongzuo fangshi zai jia shangban wancheng gongzuo renwu*

《...有条件的企业可安排职工通过电话、网络等灵活的工作方式在家上班完成工作任务...》

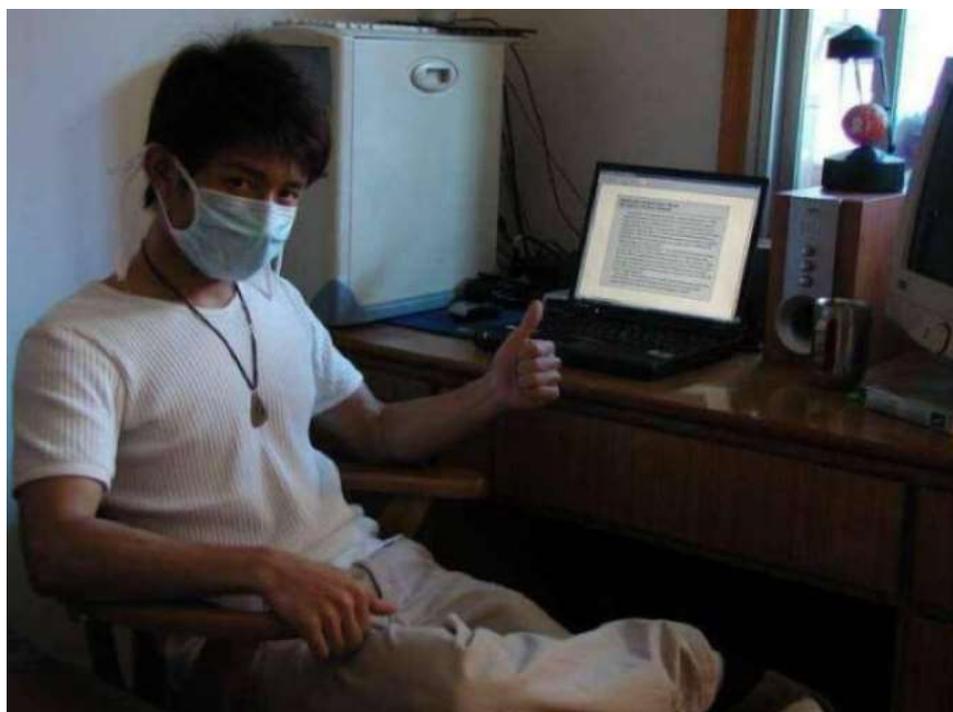
Il testo è stato consultato online dal sito [www.gov.cn](http://www.gov.cn) 人力资源社会保障部 全国总工会 中国企业联合会/中国企业家协会 全国工商联关于做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间稳定劳动关系支持企业... 劳动就业 中国政府网 (www.gov.cn)

<sup>20</sup> *Tanxing shangxiaban deng fangshi linghuo anpai gongzuo shijian*  
弹性上下班等方式灵活安排工作时间

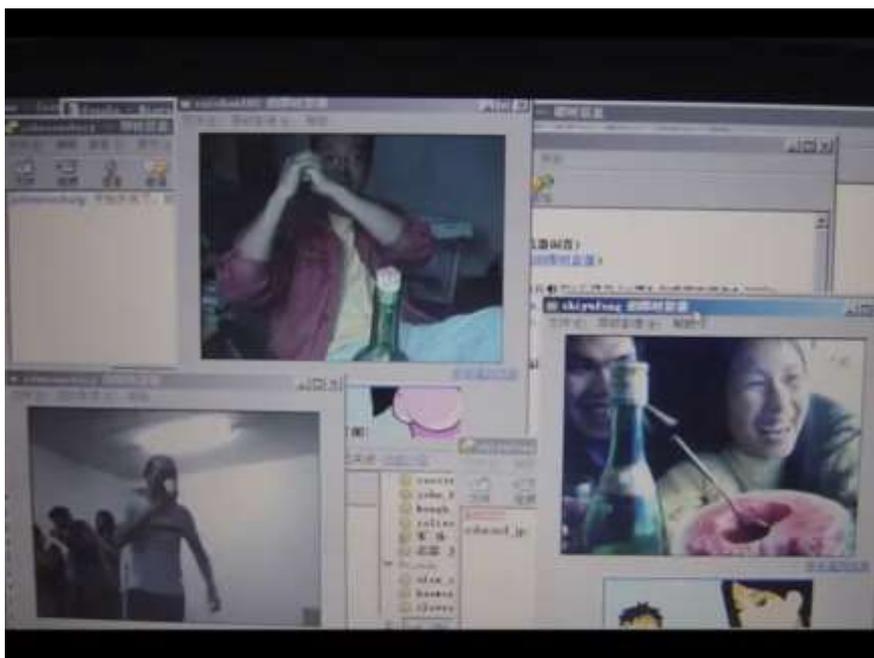
*Ibidem*

l'impiego di tecnologie quali il computer, le email, i software per le *video conference* ecc... di trasferire il luogo di lavoro presso la propria abitazione, creando cioè un ufficio da remoto (iiMedia, 2020).

Questa modalità organizzativa sarebbe stata introdotta per la prima volta durante l'epidemia di SARS (sindrome acuta respiratoria grave) nel 2003, da Alibaba. Dopo che una dipendente dell'azienda, di ritorno dalla fiera di Canton, si ammalò di un sospetto caso di SARS, quattrocento dipendenti della sede centrale di Hanzhou si chiusero in casa in isolamento volontario per dieci giorni (Clark, 2017). Nel giro di pochissime ore, il personale tecnico della società fu in grado di predisporre, nelle abitazioni dei dipendenti in quarantena, l'attrezzatura necessaria per lo svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo così la piena operatività dei collaboratori. L'attività dell'azienda non venne sospesa neanche un giorno; l'operazione fu talmente ben riuscita da non suscitare nessun dubbio nella clientela (Malmsten, 2020). Lo stesso Jack Ma si impegnò personalmente nell'organizzare attività online al fine di implementare la comunicazione interna tra i dipendenti, e fornire a questi ultimi dei momenti di socialità e svago (Erisman, 2020).



*Figura 17 Dipendente di Alibaba lavora da casa durante la SARS.  
Fonte: Daxue Consulting (2020)*



*Figura 18 Il team di Alibaba in quarantena, durante un momento di socialità online.  
Fonte: Business Insider (2020)*

L'impatto che l'epidemia SARS ha avuto sulla popolazione cinese e sul mondo del lavoro non è, tuttavia, minimamente paragonabile a quello dell'attuale COVID-19. All'epoca si registrarono ottomila casi, settemila dei quali concentrati tra la Cina continentale e Hong Kong (Clark, 2017). Sebbene Alibaba avesse dimostrato come l'impiego di una tecnologia che, ad oggi definiremmo datata, poteva consentire il trasferimento fisico dell'ufficio, garantendo continuità al business, poche organizzazioni ebbero la necessità di provare personalmente cosa significava. La crisi sanitaria che stiamo vivendo ha fatto dell'impiego del lavoro da remoto un dovere civico che ciascuna azienda è stata costretta ad adempiere.

Come è avvenuto nei Paesi occidentali, anche in Cina si sono registrati pareri differenti nei confronti di questa modalità. Le tabelle sottostanti riportano quelli che sono stati i vantaggi e gli svantaggi principali secondo la percezione dei telelavoratori cinesi.

2020年中国新春远程办公优势认知调查  
The advantages of teleworking in China in the Spring Festival in 2020

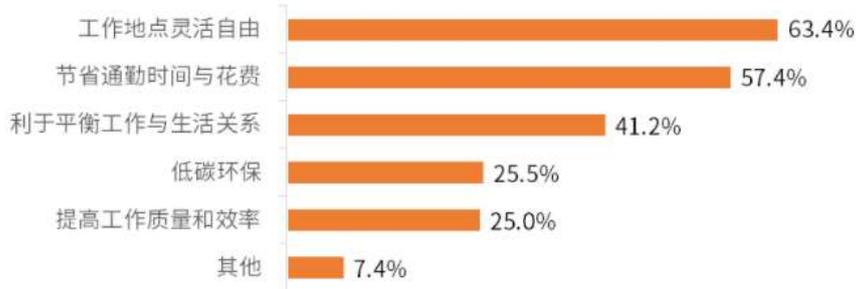


Figura 19 I vantaggi del telelavoro secondo la percezione dei lavoratori cinesi.  
Fonte: iiMedia (2020)

2020年中国新春远程办公劣势认知调查  
The disadvantages of teleworking in China in the Spring Festival in 2020



Figura 20 Gli svantaggi del telelavoro secondo la percezione dei lavoratori cinesi.  
Fonte: iiMedia (2020)

È interessante notare come molti dei vantaggi e degli svantaggi individuati siano comuni a quelli identificati nei paesi occidentali; tra i primi troviamo la flessibilità nel posto di lavoro (63,4%), la possibilità di salvare tempo e denaro solitamente spesi per raggiungere l'ufficio (57,45), e la possibilità di avere un maggiore *work-life balance*

(41,2%), un tema che è stato attenzionato in questa contingenza. Anche tra gli svantaggi ne ritroviamo alcuni citati dai lavoratori occidentali come, ad esempio, la mancata continuità dell'attività lavorativa a causa di distrazioni (29,2%) e l'assenza di una distinzione netta tra vita privata e lavoro, con più tempo dedicato a quest'ultimo (28,7%). Per molti cinesi, infatti, il lavoro da remoto non solo ha incentivato il 996, ma ha addirittura significato il passaggio a un nuovo sistema di lavoro, definito 007, ad indicare un'attività lavorativa che si protrae tutto il giorno, senza sosta (Bick et al., 2020).

I dipendenti di molte organizzazioni hanno, inoltre, sottolineato il lato negativo dell'impiego delle piattaforme di *video conference*; in poco tempo, le più importanti aziende operanti nel settore dell'hi-tech hanno creato applicazioni al fine di favorire la comunicazione interna e offrire supporto morale e psicologico ai dipendenti. Ne è un esempio DingTalk, conosciuta anche come DingDing, app creata più di due anni fa da Alibaba la quale, durante il capodanno cinese del 2020, ha conosciuto un incremento mensile di *users* attivi del 66% (Bick et al., 2020). Tali strumenti sono diventati, al tempo stesso, fonte primaria di controllo da parte di tutti quei managers che stentano a credere nella produttività, generata a distanza, dai loro collaboratori. Il lavoro da remoto implica, come è stato detto in precedenza, una fiducia nei dipendenti che in Cina, nella maggior parte dei casi, è ancora molto assente. Durante l'emergenza sanitaria quest'attitudine ha dato origine a richieste che spaziavano dall'invio di selfie ogni mezz'ora, o in alternativa di report giornalieri, il cui obiettivo era quello di misurare, in termini quantitativi, l'attività svolta (Li, 2020).

I social media cinesi hanno creato uno spazio virtuale utilizzato da molti per esprimere lo stato d'animo nei confronti di queste misure di sorveglianza, e sul tema del lavoro da casa in generale. *Hashtag* "come mai sono più stanco lavorando da casa?" (*zai jia bangong zenme ganjue geng lei le* 在家办公怎么感觉更累了) o "diverse modalità di lavoro da casa" (*zai jia bangongshi de butong zhuangtai* 在家办公时的不同状态) sono solo alcune delle espressioni lanciate dai *netizens* cinesi e diventate virali su Weibo (Li, 2020).

I lavoratori cinesi, impiegati all'interno delle organizzazioni di tutto il Paese, sono stati chiamati a trasferire fisicamente la loro attività costringendo, allo stesso tempo, i dipartimenti HR ad identificare nuovi strumenti e modalità per monitorare l'attività

svolta, verificandone l'efficienza. A tal proposito, un'indagine condotta da Zhang Xiaomeng, professoressa associata presso la Cheung Kong Graduate School of Business, mostra come dei 5835 partecipanti, solamente il 10% afferma di aver conosciuto un incremento della propria efficienza grazie al lavoro da casa, mentre il 37% dei rispondenti sostiene di non aver riscontrato cambiamenti in tal senso (Liang, 2020).

Data questa prima analisi dell'impiego del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria, mi sento di affermare che, anche in Cina, esso ha rappresentato uno strumento importante per far fronte alle improvvise necessità di garantire la sicurezza ai cittadini favorendo, al tempo stesso, la continuità di alcuni settori e business. Si tratta, tuttavia anche in questo caso, di una forma impura di lavoro agile, caratterizzata dallo spostamento fisico dell'attività nelle abitazioni dei lavoratori cinesi, senza accompagnare quest'ultimo con un cambiamento culturale in termini di flessibilità di orario e orientamento al risultato, due elementi peculiari dello smart working propriamente detto. L'urgenza che ha contraddistinto questo momento storico, ha portato molte imprese a introdurre il telelavoro trovandole, però, impreparate, non tanto dal punto di vista tecnologico quanto dal punto di vista della cultura organizzativa. La Cina del Coronavirus, diversamente dalla Cina della SARS, è una realtà in cui lo sviluppo delle infrastrutture digitali e della tecnologia ha raggiunto uno stadio avanzato, posizionandosi, come si è visto in precedenza, in prima linea tra le priorità governative. Questo farebbe della Cina un terreno fertile per l'implementazione di un sistema di lavoro che può esistere nella misura in cui esiste un'ottima gestione del settore IT. Allo stesso tempo la scarsa conoscenza da parte di managers, dipartimenti HR e dipendenti del tema del lavoro agile e un sistema giuridico che presenta delle lacune circa la regolamentazione di tale sistema, rappresentano degli ostacoli sostanziali che potrebbero incidere nella decisione, da parte delle imprese, di adottare il lavoro agile nel lungo termine.

## CONCLUSIONI

All'interno di questo elaborato sono state esplorate numerose tematiche, tra loro interconnesse, e soprattutto analizzate in riferimento a contesti culturali e organizzativi differenti. L'obiettivo di questa esplorazione è, come è stato evidenziato fin dall'inizio, l'avanzamento di alcune ipotesi finali circa il futuro dello smart working all'interno delle diverse culture organizzative, in un momento che, si spera un giorno, potrà essere definito post-Coronavirus.

Prima di analizzare l'impiego del lavoro agile nel contesto straordinario ed emergenziale causato dallo scoppio della pandemia, ho ritenuto opportuno inquadrare tale argomento in una situazione ordinaria, al fine di evidenziarne le caratteristiche principali, ma soprattutto sottolineare come alcune culture riconoscevano già da tempo l'importanza della flessibilità applicata al mondo del lavoro. L'analisi della situazione pre-Covid presentata nel primo capitolo, mi ha consentito, infatti, di individuare alcune tendenze indipendenti rispetto alla pandemia, poiché preesistenti, le quali si sono dimostrate necessarie al fine di avviare una riforma dei tradizionali rapporti di lavoro. Le principali sono:

- a) un'attenzione da parte del management e di riflesso dei dipartimenti HR, nella *job satisfaction* dei dipendenti, considerata fonte di aumento della produttività dell'impresa stessa;
- b) la richiesta, da parte dei lavoratori, di un maggior numero di politiche volte al miglioramento del *work-life balance*;
- c) la volontà, da parte del legislatore, di regolamentare la gestione flessibile dei rapporti di lavoro, attraverso *policy* dedicate.

Ciò che si evince dai dati presentati nel secondo capitolo è che la crisi sanitaria causata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2 ha avuto delle importanti ripercussioni nel mondo del lavoro, rappresentando per molte organizzazioni un'opportunità per ripensare e riorganizzare, in termini *smart*, la gestione delle risorse umane. A supportare questa affermazione, non sono soli i dati presenti nelle survey di Eurofound e della Federal Reserve Bank di Atlanta, ma soprattutto le testimonianze fornite da alcune realtà aziendali del nostro stesso territorio; prima tra tutte la *maison* di moda

Marni, all'interno della quale il tema della sostenibilità viene sempre più associato alla gestione delle risorse umane.

L'urgente necessità, insorta nelle organizzazioni, di amministrare da remoto i rispettivi collaboratori ha avuto, senza dubbio, un effetto catalizzatore che ha velocizzato il processo di accettazione e diffusione del lavoro agile. È stata, tuttavia, la presenza delle tre tendenze sopracitate che, a mio avviso, ha consentito di sfruttare al meglio questa specifica contingenza.

L'ipotesi che si vuole avanzare è che la sussistenza di queste condizioni, in un momento che ad oggi definiremmo pre-Coronavirus, ha permesso all'emergenza sanitaria di diventare, a tutti gli effetti, un'occasione unica per una trasformazione, nel lungo termine, della cultura organizzativa. A supportare quanto appena affermato, adottando una prospettiva comparata, di contrasto, è l'analisi di ciò che è avvenuto in Cina nell'ultimo anno.

In qualità di Paese zero, è stata la prima ad avviare, su scala nazionale, un esperimento di lavoro da remoto, il quale ha significato il trasferimento fisico dell'ufficio presso le abitazioni dei lavoratori; è stata la prima realtà a vivere l'urgenza di tale provvedimento, necessario al fine di prevenire la diffusione del virus e di garantire continuità ai diversi business.

Tuttavia, la debolezza e in parte l'assenza, delle tendenze precedentemente menzionate (a, b, c) hanno fatto del telelavoro emergenziale adottato durante il Capodanno cinese, un provvedimento temporaneo. Contrariamente a quanto avviene in molte realtà organizzative occidentali, in Cina tematiche quali la flessibilità e il *work-life balance* sono ancora poco attenzionate, sia dai managers che dai rispettivi dipendenti. In merito allo smart working propriamente detto, questo Paese presenta, inoltre, un vuoto legislativo; un dato non indifferente dal momento che un adeguato *corpus* normativo permetterebbe alle imprese di implementare, su base legale, questo tipo di sistema, consentendo ai dipendenti di beneficiarne. Questi aspetti, sommati tra loro, renderebbero il lavoro agile difficile da adottare nel lungo termine, su scala nazionale.

A distanza di un anno, sono molte le organizzazioni cinesi che hanno esortato i loro dipendenti a tornare al lavoro, facendo coincidere questa richiesta con un rientro fisico in ufficio.

Un altro aspetto menzionato nell'attuale ricerca, e che andrebbe ulteriormente indagato, riguarda quella che Bloom ha definito "*inequality time bomb*".

Lo scoppio della pandemia ha dimostrato come alcune professioni, data la loro natura, non siano compatibili con una gestione flessibile, ma richiedano piuttosto la presenza del lavoratore in loco. Questo aspetto in Cina ha causato la perdita di lavoro a moltissimi lavoratori migranti, poiché impossibilitati nel rientrare nelle città presso le quali erano impiegati. Diversa è la condizione della maggior parte dei lavoratori urbani che svolgevano un lavoro d'ufficio, i quali grazie all'attivazione del telelavoro, sono stati in grado di continuare la propria attività, gestendola semplicemente da remoto. Lo stesso è avvenuto in molte realtà occidentali.

Questo ci porta ad ipotizzare che l'impiego dello smart working nel lungo termine, potrebbe acuire le disuguaglianze nel mondo del lavoro.

In conclusione, mi sento di affermare che l'impiego del lavoro agile potrebbe rappresentare il "*new normal*", nell'era post-pandemica, per molte aziende, in Paesi con un'economia postindustriale. Al contrario, la Cina, sembra essere ancora poco preparata, da un punto di vista culturale e legislativo, per affrontare un passo avanti in questa direzione.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AHRENDT, Daphne, CABRITA, Jorge, CLERICI, Eleonora, HURLEY, John, LEONCIKAS, Tadas, MASCHERINI, Massimiliano, RISO, Sara, SANDOR, Eszter (2020) *Living, Working and Covid-19*, Lussemburgo Publication Office of the European Union.

ANDREAS, Joel (2019) *Disenfranchised: the rise and fall of industrial citizenship in China*, Oxford University Press.

ANELL, Karin, HARTMANN, Danielle (2007) *Flexible Work arrangement in Asia. What companies are doing, Why they are doing and what lies ahead*, Boston College center for Work and Families.

Assemblea Nazionale del Popolo (*Quanguo renmin daibiao dahui* 全国人民代表大会), [http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2000-12/05/content\\_5004622.htm](http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2000-12/05/content_5004622.htm) (ultimo accesso 21 dicembre 2020).

BERWICK, Isabel (2020) Q&A: *Will office life be split into pre-and post-pandemic eras?*, Financial Times, Vol.online giugno.

BESSA, Ioulia, TOMLINSON, Jennifer (2017) *Established, accelerated and emergent themes in flexible work research*, Journal of Industrial Relations, Vol. 59(2) pp. 153–169.

BICK, Raphael, CHANG, Michael, WANG, Kevin, YU, Tianwen (2020) *A blueprint for remot working: lessons from China*, McKinsey&Company, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china> (ultimo accesso 8 gennaio 2021).

BLOOM, Nicholas (2020) *How working from home works out*, Stanford Institute for Economic Policy Research.

BLOOM, Nicholas, LIANG, James, ROBERTS, John, YING, Zhichun Jenny (2015) *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment?*, The Quarterly Journal of Economics, Vol 130, Issue 1.

BOORSMA, Bas, MITCHELL, Shane (2011) *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, San Jose, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG).

BOTTERI, Tiziano, CREMONESI, Guido (2016) *Smart working & smart workers. Guida per gestire e valorizzare I nuovi nomadi*, Milano, Franco Angeli.

BRADSHAW, Tim (2020) *Coronavirus and the etiquette of working from home*, Financial Times Magazine, Vol. online febbraio.

BRAY, David (2005) *Social Space and Governance in Urban China: The Danwei System From Origins to Urban Reform*, Santa Clara, Stanford University Press.

BREWSTER, Chris, MAYNE, Lesley, TREGASKIS, Olga (1997) *Flexible Working in Europe: a review of the evidence*, Management International Review, Vol. 37, International Human Resource and Cross Cultural Management, pp. 85-103.

Capability Jane (2019), *Increase in demand for flexible working*, <https://capabilityjane.com/about-us/flexible-working/> (ultimo accesso 15 ottobre 2020).

CAPPELLARI, Romano, (2002) *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, Torino, Utet Libreria.

CAROLL, Rory (2020), *Coronavirus: Google leads tech charge to work from home*, in The Guardian, 4 marzo, <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/04/coronavirus-google-tech-dublin-twitter-work-from-home> (ultimo accesso 21 ottobre).

CASADEI, Marta (2016) *Marni, Consuelo Castiglioni lascia. Al suo posto Francesco Risso*, in *Il Sole 24 ore*, 21 ottobre, <https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2016-10-21/marni-consuelo-castiglioni-lascia-suo-posto-francesco-risso-151502.shtml> (ultimo accesso 23 ottobre).

CAVALIERI, Renzo, GUAGLIANONE, Luciana (1995) *Legge sul lavoro della Repubblica Popolare Cinese, Tutto Cina*, [https://www.tuttocina.it/Mondo\\_cinese/090/090\\_cava.htm](https://www.tuttocina.it/Mondo_cinese/090/090_cava.htm). (ultimo accesso 5 ottobre 2020).

CeliaAlliance (2019) , *New rights to request flexible working in the Netherlands* <https://www.celiaalliance.com/new-rights-to-request-flexible-working-in-the-netherlands.htm> (ultimo accesso 5 novembre 2020).

CGIL, Fondazione di Vittorio (2020) *Quando lavorare da casa è....smart?*

Coworking, <https://wiki.coworking.org/w/page/16583831/FrontPage> (ultimo accesso 5 ottobre).

CHARLTON, Emma (2019), *6 things to know about China's historic rise*, World Economic Forum, 1 ottobre, <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/china-economy-anniversary/> (ultimo accesso 6 dicembre 2020).

*China pledges quality growth in new 5-year economic plan* (2020), in «Bloomberg», 29 ottobre, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-29/china-pledges-quality-growth-in-new-5-year-economic-plan> (ultimo accesso 3 dicembre 2020).

*Cina: la gestione del personale durante l'epidemia causata dal Coronavirus* (2020), in «China Briefing», 7 febbraio, <https://www.china-briefing.com/news/cina-la-gestione-del-personale-durante-lepidemia-causata-dal-coronavirus/> (ultimo accesso 3 gennaio 2021).

Commissione Nazionale Sanità della RPC (zhonghua renmin gongheguo guojia weisheng jiankang weiyuanhui 中华人民共和国国家卫生健康委员会), [http://www.nhc.gov.cn/xcs/yqtb/list\\_gzbd\\_12.shtml](http://www.nhc.gov.cn/xcs/yqtb/list_gzbd_12.shtml) (ultimo accesso 3 gennaio 2021).

COOKE, Fang Lee, XIAO, Yuchun (2012) *Work-life balance in China? Social policy, employer strategy and individual coping mechanisms*, in «Asia Pacific Journal of Human Resources», 11 gennaio, <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00005.x> (ultimo accesso 12 ottobre 2020).

COOKE, Fang Lee, JING, Xingyao (2009) *Work-Life Balance in China: Sources of Conflicts and Coping Strategies*, in «Sage Journals», 1 luglio, <https://doi.org/10.1177/0974173920090603> (ultimo accesso 12 ottobre 2020).

Consiglio di Stato della Repubblica Popolare Cinese (*Zhonghua renmin gongheguo zhongyang renmin zhengfu* 中华人民共和国中央人民政府) (2020), [http://www.gov.cn//zhengce/zhengceku/2020-02/08/content\\_5476137.htm](http://www.gov.cn//zhengce/zhengceku/2020-02/08/content_5476137.htm) (ultimo accesso 20 dicembre 2020).

CLARK, Duncan (2017) *Alibaba. La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Milano, Hoepli.

CORSO, Mariano, CRESPI, Fiorella, GANGAI, Alessandra (2020) *Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, Milano, Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Dabang Kuaidi 德邦快递 (2020) Kanzhun 看准, 上海统计分析员 (晋升快 弹性工作 5K-8K) 招聘】德邦快递招聘统计分析员 (晋升快 弹性工作 5K-8K) -看准网 (kanzhun.com) (ultimo accesso 2 dicembre 2020)

DEAN, Sam (2020), *Twitter tells employees to work from home as tech firms react to Coronavirus*, in Los Angeles Times, 2 marzo, <https://www.latimes.com/business/technology/story/2020-03-02/twitter-tells-employees-to-work-from-home-amid-coronavirus-fears> ( ultimo accesso 20 ottobre).

DINGEL, Jonathan, NEIMAN, Brent, (2020) *How many jobs can be done at home?*, Università di Chicago.

EOM, Seok Jing, CHOI, Nakbum, SUNG, Wookjoon (2016) *The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean Experiences*, 2016.

DINUCCI, Manilo (1976) *Economia e organizzazione del lavoro in Cina*, Milano, Gabriele Mazzotta editore.

ERISMAN, Porter (2020), *I was a VP at Alibaba during the SARS crisis in 2003. Here's what Jack Ma did to unite our team, accelerate revenue, and launch a new business amid the uncertainty of a pandemic*, in «Business Insider», 27 marzo, <https://www.businessinsider.com/how-alibaba-survived-2003-sars-crisis-under-jack-ma-2020-3?IR=T> (ultimo accesso 5 gennaio 2021).

Eurofound (2015) *Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro*, <https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015> (ultimo accesso 9 ottobre).

Eurofound (2020) *Living, working and Covid-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

Federal Reserve bank of Atlanta (2020) *Firms expect working from home to triple*, 28 maggio, <https://www.frbatlanta.org/blogs/macroblog/2020/05/28/firms-expect-working-from-home-to-triple.aspx> (ultimo accesso 20 ottobre).

Federal Reserve bank of Atlanta (2020) *Survey of business uncertainty*, <https://www.frbatlanta.org/research/surveys/business-uncertainty> (ultimo accesso 10 ottobre 2020).

FRANCESCHINI, Ivan (2016) *Lavoro e diritti in Cina. Politiche sul lavoro e attivismo operaio nella fabbrica del mondo*, Bologna, Il mulino.

FRANCESCHINI, Ivan (2019) *Trade Union* in SORACE Christian, FRANCESCHINI, Ivan, LOUBERE Nicholas, *Afterlives of Chinese Communism. Political Concepts from Mao to Xi*, Canberra, Australian National University Press&Verso Books.

GALEA, Christopher, HOUKES, Inge, DE RIJIK, Angelique (2014) *An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life*, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:8, pp. 1090-1111.

GAMBINO, Ferruccio, SACCHETTO, Devi (a cura di) (2012) *Cina. La società armoniosa. Sfruttamento e resistenza degli operai migranti*, Milano, Jaca Books.

GANGAI, Alessandra (2019) *Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*, Osservatori.net, 23 gennaio, [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agile-working-smart-working-europa](https://blog.osservatori.net/it_it/agile-working-smart-working-europa) (18 agosto 2020).

Global Fortune 500, <https://fortune.com/global500/> (ultimo accesso 10 gennaio 2021).

GORLICK, Adam (2020) *The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19*, Stanford news.

HARTOG, Lukas (2015) Intervista a Rob Janssen, in *Spremute digitali*, 9 febbraio, <https://www.spremutedigitali.com/intervista-rob-janssen-part-1/> (ultimo accesso 22 agosto)

HARTOG, Lukas, SOLIMENE, Andrea, TUFANI, Giovanni (2015) *The smart working book. L'età del Lavoro Agile è arrivata finalmente*, Seedble.

HE Xianghui 何翔慧 (2009) *Laodong fa dui tanxing gongzuo zhi tuixing guifan* 劳动法对弹性工作制推行规范 (Il diritto del lavoro mette in atto delle norme per il sistema di

lavoro flessibile) <https://wenku.baidu.com/view/f7e5cc4469eae009581bece8.html> (ultimo accesso 5 gennaio 2020).

HERN, Alex (2020) *Covid-19 could cause permanent shift towards home working. Tech firm will benefit but some companies could find employees don't want to return to the office*, The Guardian, Vol.online marzo.

HILL, Andrew, JACOBS, Emma (2020) *How's is the mass homeworking experiment going?*, Financial Times, Vol.online marzo 2020.

HOEFFNAGEL, Wouter (2016) *Benelux is Europese voorloper in flexibel werken en thuiswerken*, in Executive people, 22 giugno, <https://executive-people.nl//555952/benelux-is-europese-voorloper-in- flexibel-werken-en- thuiswerken.html> (ultimo accesso 5 novembre 2020).

Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com> (ultimo accesso 21 dicembre 2020).

Hofstede Insights, *Country comparison. What about the UK?*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-uk/> (ultimo accesso 3 ottobre 2020).

HUANG, Zheping (2019) *No sleep, no sex, no life: tech workers in China's Silicon Valley face burnout before they reach 30*, in «South China Morning Post» 20 marzo, <https://www.scmp.com/tech/apps-social/article/3002533/no-sleep-no-sex-no-life-tech-workers-chinas-silicon-valley-face> (ultimo accesso 2 novembre 2020).

*Huawei Investment & Holding* (2020), Fortune Global 500, <https://fortune.com/company/huawei-investment-holding/global500/> (ultimo accesso 3 dicembre 2020).

KELLIHER, Clare, DE MENEZES, Lilian M. (2019) *Flexible Working in organizations. A research overview*, Londra e New York, Routledge.

KUO, Lily (2019) *Working 9 to 9: Chinese tech workers push back against long hours*, in «The Guardian», 15 aprile, <https://www.theguardian.com/world/2019/apr/15/china-tech-employees-push-back-against-long-hours-996-alibaba-huawei> (ultimo accesso 2 novembre 2020).

*L'anno del cigno nero (2020)*, Aspenia, Vol. 88.

La Gazzetta Ufficiale, *Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (2020)*, 1 marzo, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg> (ultimo accesso 10 ottobre 2020).

La Gazzetta Ufficiale (2017) *Legge 22 maggio 2017, n.81*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg> (ultimo accesso 20 ottobre 2020).

Only the brave, <https://www.otb.net/en/our-companies/marni/> (ultimo accesso 22 ottobre)

Legislation.gov.uk (2014), *The Flexible working regulation*, <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2014/1398/made> (ultimo accesso 3 settembre 2020).

LI, Jane (2020) *Live-streams and "work diaries": How work from home works in coronavirus-hit China*, in «Quartz at work», 14 febbraio, <https://qz.com/work/1802044/what-its-like-to-work-from-home-in-coronavirus-hit-china/> (ultimo accesso 3 gennaio 2021)

LI, Xiaotian (2019) *The 996.ICU Movement in China: Changing Employment Relations and Labour Agency in the Tech Industry*, in «Made in China Journal», 18 giugno, <https://madeinchinajournal.com/2019/06/18/the-996-icu-movement-in-china-changing-employment-relations-and-labour-agency-in-the-tech-industry/> (ultimo accesso 3 novembre 2020).

LIAN Si 廉思 (2010) *Yizu. Daxue biyesheng jujucun shilu* 蚁族. 大学毕业生聚居村实录 (La tribù delle formiche: note dai villaggi dei laureati), Guilin, Guanxi Shifan Daxue Chubanshe.

LIANG Lu-Hai (2020) *Much of the global population remains socially isolated prevent the spread of COVID-19. But after months of lockdown in China, people are returning to work. So what does life look like?*, in «BBC», 1 maggio, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200430-is-china-going-back-to-normal-coronavirus-covid-19> (ultimo accesso 3 gennaio 2021).

LIN, Kevin (2019) *Work Unit* in SORACE Christian, FRANCESCHINI, Ivan, LOUBERE Nicholas, *Afterlives of Chinese Communism. Political Concepts from Mao to Xi*, Canberra, Australian National University Press&Verso Books.

LIN, Vivi (2019) *Opinion: Take It From Silicon Valley — 996 Work Culture Crushes Creativity*, in «Caixin», 2 maggio, <https://www.caixinglobal.com/2019-05-02/opinion-take-it-from-silicon-valley-996-work-culture-crushes-creativity-101410955.html> (ultimo accesso 15 novembre 2020).

LOOCKWOOD, Nancy R. (2003) *Work/Life balance. Challenges and solutions*, SHRM Research Quarterly.

LÜ, Xiaobo, PERRY, Elizabeth (a cura di) (1997) *The Changing Chinese Workplace in Historical and Comparative Perspective*, London, M.E. Sharpe.

LUND, Susan, MADGAYKAR, Anu, MANYIKA, James, SMITH, Sven (2020) *What's next for remote work: an analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, McKinsey&Company, 23 novembre, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> (ultimo accesso 17 dicembre 2020).

MALMSTEN, Allison, (2019) *Sars crisi management: 3 inspiring cases that changed China's business landscape*, Daxue Consulting, <https://daxueconsulting.com/sars-crisis-management/> (ultimo accesso 5 gennaio 2021).

MASUDA, Aline, POELMANS, Steven, SPECTOR, Paul E., ALLEN, Tammy D. (2012) *Flexible Work arrangements availability and their relationship with Work-to-Family conflict, Job Satisfaction and Turnover Intentions: a comparison of three countries cluster*, *Applied Psychology: an international review*, 61 (1), pp 1-29.

MCKEEVER, Vicky (2020), *Coronavirus could actually make working from home more commonplace*, in CNBC, 6 marzo, <https://www.cnbc.com/2020/03/06/the-coronavirus-could-actually-make-working-from-home-more-commonplace.html#close> (ultimo accesso 20 ottobre).

McKinsey&Company(2017) , *Shaping the future of work in Europe's digital front runners*, <https://www.mckinsey.com//featured-insights/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries> (ultimo accesso 17 ottobre 2020).

Megatrends (2019) *Flexible Working in the UK*.

MESSETTI, Giada (2020) *Nella testa del dragone*, Milano, Mondadori.

MEYSKENS, Covell (2019) *Labour in SORACE Christian, FRANCESCHINI, Ivan, LOUBERE Nicholas, Afterlives of Chinese Communism. Political Concepts from Mao to Xi*, Canberra, Australian National University Press&Verso Books.

Ministero delle Risorse umane e della Previdenza sociale (*Zhonghua renmin gongheguo renli ziyuan he shehui baozhang bu* 中华人民共和国人力资源和社会保障部 ) (1994), [http://www.mohrss.gov.cn/gkml/zcfg/gfxwj/201411/t20141117\\_144338.html](http://www.mohrss.gov.cn/gkml/zcfg/gfxwj/201411/t20141117_144338.html) (ultimo accesso 2 gennaio 2021).

Osservatorio Smart Working, [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro) (ultimo accesso 2 settembre 2020).

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2020) *In Unico we are smart. Ricerca 2020, Business case.*, <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/in-unico-we-work-smart> (ultimo accesso 26 ottobre 2020).

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2020) *Lo Smart Working in Coca-Cola HBC Italia. Ricerca 2020. Business case*, <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/business-case/lo-smart-working-in-coca-cola-hbc> (ultimo accesso 22 ottobre 2020).

PALMER, Annie (2020), *Amazon workers protest at Michigan warehouse, calling for Coronavirus protection*, in CNBC, 1 aprile, <https://www.cnbc.com/2020/04/01/amazon-workers-plan-strike-at-michigan-warehouse-for-covid-19-protections.html> (ultimo accesso 16 ottobre 2020).

Parlamento europeo (2016), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338\\_IT.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0338_IT.html?redirect) (ultimo accesso 2 settembre 2020).

PENNA, Marina, FELICI, Bruna, ROBERTO, Roberta, RAO, Marco, ZINI, Alessandro (2020) *Il tempo dello smart working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale sul lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, ENEA.

PIERANNI, Simone (2020) *Red Mirror: il futuro si scrive in Cina*, Roma, Laterza

ROZELLE, Scott, RAHIMI, Heather, WANG, Huan, DILL, Eve (2020) *Lockdowns are protecting China's rural families from COVID-19 but the economic burden is heavy*, International food policy research institute, 30 Marzo, <https://www.ifpri.org/blog/lockdowns-are-protecting-chinas-rural-families-covid-19-economic-burden-heavy> (ultimo accesso 5 gennaio 2021).

SAICH, Tony (1991) *Il decennio delle riforme in Cina: i limiti della rivoluzione dall'alto* in DASSU, Marta, SAICH, Tony (a cura di), *La Cina de Deng Xiaoping*, Roma, Edizioni associate, 1991.

SAMARANI, Guido (2004) *La Cina del Novecento. Dalla fine dell'impero a oggi*, Torino, Einaudi.

SCALDAFERRI, Lorenza (2019) *La piramide del potere comunista cinese: le unità di lavoro (danwei 单位)*, in «Lo spiegone», 5 giugno, <https://lospiegone.com/2020/06/05/la-piramide-del-potere-comunista-cinese-le-unita-di-lavoro-单位-danwei/> (ultimo accesso 4 novembre 2020).

Scheda Paese Cina (2020), ICE, [https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/192\\_SCHEDA%20PAESE%20CINA%20%20aggiornamento%20aprile%202020.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/192_SCHEDA%20PAESE%20CINA%20%20aggiornamento%20aprile%202020.pdf) (ultimo accesso 4 dicembre 2020).

SHEEHAN, Jackie (1998) *Chinese workers: A New History*, London, Routledge

SCHEN, Xinmei (2020) *Will remote work be a long-term habit after the Coronavirus?*, in «South China Morning Post». <https://www.scmp.com/abacus/tech/article/3052539/will-remote-work-be-long-term-habit-after-coronavirus> (ultimo accesso 4 gennaio 2020).

STONE, Philip J., LUCHETTI, Robert (1985) *Your office is where you are*, Harvard Business Review, Vol.63, N. 2.

TANG, Beibei, TOMBA, Luigi (2011), *The work-unit is dead. Long live the work-unit! Spatial segregation and privilege in a work-unit housing compound in Guangzhou*, Geographische Zeitschrift, 99(1), 36-49.

*The IGW global workspace survey. Welcome to generation Flex- the employee power shift* (2019), International workplace group, [https://hightech.cbrevancouver.com/ wp-](https://hightech.cbrevancouver.com/wp-)

content/uploads/2019/05/iwg-workplace-survey-2019.pdf (ultimo accesso 3 gennaio 2021).

TIAN, Tao, DE CREMER, David, WU, Chunbo (2016) *Huawei: Leadership, culture and connectivity*, New Delhi, Sage Publication.

US Office of Personnel Management (2020) *Fact sheet: the Use of Flexible Work Schedule in Response to Coronavirus Disease*, 27 maggio, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/covid-19/opm-fact-sheet-the-use-of-flexible-work-schedules-in-response-to-coronavirus-disease-2019-covid-19/> (ultimo accesso 22 ottobre).

VALLURY, Chandra (2012) *Work-life balance: eastern and western perspectives*, in «The International Journal of Human Resource Management», 7 febbraio, <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339> (ultimo accesso 22 dicembre 2020).

WANG Wei 王炜, SHI Yan 史妍 (2020) *Wanshan tufa gonggong weisheng weijizhong tanxing gongzuozhi de sikao 完善突发公共卫生危机中弹性工作制的思考* (Riflessioni sul perfezionamento del sistema di lavoro flessibile in un'improvvisa emergenza sanitaria), Chinese Personal Science, 2096-5761 (2020) 05-0020-09.

*Wenmei baogao/2020 nian zhongguo xinchun yuancheng bangong hangye redian zhuanli baogao 艾媒报告|2020 年中国新春远程办公行业热点专题报告* (2020) <https://www.iimedia.cn/c400/68850.html> (ultimo accesso 4 gennaio 2021).

WHITE, Gordon (1987). *The Politics of Economic Reform in Chinese Industry: The Introduction of the Labour Contract System*, The China Quarterly, (111), 365-389.

World Health Organization (2020), <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#event-35> (ultimo accesso 3 gennaio 2021).

WONG, May (2020) *Stanford research provides a snapshot of a new working-from home-economy*, Stanford news.

WUBBEKKE, Jost, MEISSNER, Mirjam, J. ZENGLIN, Max, IVES, Jaqueline, CONRAD, Bjor (2016) *Made in China 2025. The making of a high-tech superpower and consequences for industrial countries*, Mercator Institute for China Studies (MERICS).

YANG, Long (2019) *Self-reliance* in SORACE Christian, FRANCESCHINI, Ivan, LOUBERE Nicholas, *Afterlives of Chinese Communism. Political Concepts from Mao to Xi*, Canberra, Australian National University Press&Verso Books.

YOO, Youngjin, HENFRIDSSON, Ola, LYYTINEN, Kelly (2010) *The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research*.

ZHANG, Jun (2020) *China's Rapid Shift to a Digital Economy*, in «Project Syndicate», 7 settembre, <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-digital-economy-transformation-pandemic-by-zhang-jun-2020-09?barrier=accesspaylog> (ultimo accesso 5 novembre 2020).

ZHANG Ruiling 张瑞龄 (2013), *Tanxing gongzuozhi jiqi zai zhongguo de yingyong xianzhuang 弹性工作制及其在中国的应用现状* (Il Sistema di lavoro flessibile e la sua applicazione in Cina), <https://www.docin.com/p-1256106141.html> (ultimo accesso 15 gennaio 2020).

ZHANG, Yueren (2019) *The forgotten Socialists in Tiananmen Square*, in «Jacobin», 6 aprile, <https://www.jacobinmag.com/2019/06/tiananmen-square-worker-organization-socialist-democracy> (ultimo accesso 18 gennaio 2021).

ZHAO, Yang, FUJIMOTO, Yuka, SINGH GAUR, Sanjaya (2018) *Life enrichment for workers in contemporary China*, in «Journal of Organizational Change Management »

12 febbraio, [https:// doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0239](https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0239) (ultimo accesso 5 novembre 2020).

ZHONG, Ryamond (2018) *Huawei's 'Wolf Culture' Helped It Grow, and Got It Into Trouble*, in «The New York Times», 18 dicembre, <https://www.nytimes.com/2018/12/18/technology/huawei-workers-iran-sanctions.html> (ultimo accesso 2 novembre 2020).