

**SERIE: Itinerari di diritto e relazioni del lavoro**

# **Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori**

A cura di Luisa Corazza, Luca Di Salvatore,  
Filippo Tantillo, Rosita Zucaro

Fondazione Giacomo Brodolini  
00185 Roma - Via Goito, 39  
tel. 0644249625  
fax 0644249565  
info@fondazionebrodolini.it  
www.fondazionebrodolini.it

ISBN 9788895380599

Tutti i diritti riservati

# **Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini**

## **SERIE: ITINERARI DI DIRITTO E RELAZIONI DI LAVORO**

*Itinerari di diritto e relazioni di lavoro* è una collana interdisciplinare sulle “relazioni di lavoro” intese nel senso più vasto che si suole attribuire a questo sintagma. Grazie allo sviluppo tecnologico, la relazionalità incentrata sul lavoro può assumere nel tempo presente una complessità, e quindi, molteplicità, sconosciuta nel recente passato e questa collana intende offrire al lettore strumenti di aggiornamento ed integrazione che sebbene agili nella forma siano fondati su impostazioni rigorose e attendibili. Nel cercare di soddisfare queste esigenze gli Itinerari intendono distaccarsi da collane consimili per alcune caratteristiche: 1. Alternerà studi empirici a volumi di riflessione generale. 2. Attraverso la varietà delle discipline cercherà di proporre una lettura del lavoro a trecentosessanta gradi superando quella tradizionale separatezza tra i saperi che talvolta costituisce un limite per la conoscenza e regolazione dei fenomeni. 3. Non sarà una collana solo scientifico-accademica poiché la ricerca universitaria rappresenta una ma non l'unica delle possibili sedi di elaborazione dei volumi. 4. Ospiterà anche prodotti non consueti per l'editoria accademica classica, consentendo una maggiore diversificazione dei generi editoriali. I contributi pubblicati sono sottoposti a referaggio anonimo “double blind” e vengono seguiti in ogni loro fase dai curatori e dai membri del comitato editoriale.

**A cura di:** Luisa Corazza (Università del Molise), Luca Nogler (Università di Trento), Orsola Razzolini (Università di Milano)

### **Comitato editoriale:**

**Maria Paola Aimo**  
Università di Torino

**Filippo Barbera**  
Università di Torino

**Alessandro Bellavista**  
Università di Palermo

**Olivia Bonardi**  
Università di Milano

**Vania Brino**  
Università di Venezia

**Piera Campanella**  
Università di Urbino

**Maria Teresa Carinci**  
Università di Milano

**Chiara Cristofolini**  
Università di Trento

**Maurizio Del Conte**  
Università Bocconi

**Luca di Salvatore**  
Università del Molise

**Madia D'Onghia**  
Università di Foggia

**Elena Gramano**  
Università Bocconi

**Federico Martelloni**  
Università di Bologna

**Marco Novella**  
Università di Genova

**Valeria Nuzzo**  
Università degli Studi della  
Campania Luigi Vanvitelli

**Massimo Pallini**  
Università degli Studi di Milano

**Riccardo Salomone**  
Università di Trento

**Wilfredo Sanguineti**  
Universidad de Salamanca

**Achim Seifert**  
Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Serena Sorrentino**  
FP Cgil nazionale

**Anna Soru**  
ACTA

***Smart working,  
tempi di vita e del lavoro e  
riequilibrio demografico  
dei territori***

*A cura di  
Luisa Corazza, Luca Di Salvatore,  
Filippo Tantillo, Rosita Zucaro*

# Sommario

## **Introduzione..... 1**

*di Luisa Corazza, Luca Di Salvatore, Filippo Tantillo e Rosita Zucaro*

## **PARTE PRIMA: SOSTENIBILITÀ E INCLUSIONE**

### **Smart working e ruolo del capitale sociale ..... 4**

*di Antonella Golino e Micaela Fanelli*

### **Il tempo della cura e i divari territoriali e di genere: il ruolo dello smart working..... 12**

*di Alessia Gabriele*

### **Smart for all? Il diverso impatto del lavoro flessibile sui lavoratori con carichi di cura in territori montuosi: evidenze empiriche dall'Alto Adige post-covid19..... 22**

*di Carlo Lallo, Federica Viganò ed Elena Macchioni*

### **Smart working e inclusione dei disabili nel contesto lavorativo: il caso delle regioni italiane..... 31**

*di Giulia Sberna*

### **Smart working come leva per il riequilibrio territoriale nel segno del benessere lavorativo e dintorni..... 40**

*di Monica McBritton*

### **Il tirocinio "agile" nel periodo pandemico. Un case study della Filiera dei Corsi di Laurea in Servizio Sociale Unimol..... 48**

*di Daniela Grignoli e Mariangela D'Ambrosio*

## **PARTE SECONDA: NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE**

---

**Il punto di vista della working-class sul ruolo dello smart working nelle PMI italiane: un caso studio**..... 62

*di Marino Pezzolo e Mara Del Baldo*

**Smart working e performance aziendale nelle aree montane: organizzazione del lavoro, carriera e qualità della vita**..... 74

*di Marco Alderighi, Lorenzo Fattori, Christophe Feder, Silvana Kuhtz*

**Flessibilità oraria e disconnessione nel lavoro da remoto post-emergenziale: evidenze empiriche di una ricerca nell'area milanese**..... 84

*di Alessandra Ingrao e Alessandro Fiorucci*

**Lavoro agile e trasformazione digitale nell'Amministrazione Pubblica: un'analisi delle buone pratiche**..... 92

*di Andrea Violante*

**Lavoro: innovazione tecnologica e organizzativa. Quali effetti sugli assetti produttivi, sociali e territoriali**..... 103

*di Emiliano Mandrone*

**Smart working 5.0, riorganizzazione della vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori**..... 117

*di Oliviero Casale, Domenico Annunziato Modaffari e Paola Rinaldi*

**Nomadismo digitale e territori ai margini. Verso un modello di sviluppo per (ri)abitare le aree interne**..... 126

*di Chiara Tisat e Andrea Rocchi*

## **PARTE TERZA: IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI**

---

### **L'evoluzione della Contrattazione Aziendale sul Lavoro Agile.....139**

*di Nicoletta Brachini*

### **Il ruolo della contrattazione collettiva e i vuoti colmati dall'etero-direzione nello smart working. Prospettive per un direzionamento più "sostenibile" della disciplina del lavoro da remoto.....148**

*di Riccardo Fratini*

### **Il south working tra mercato del lavoro e riqualificazione dei territori.....157**

*di Irene Zoppoli*

### **Il welfare aziendale per la sostenibilità delle Aree Interne.....165**

*di Michele Dalla Sega*

## **PARTE QUARTA: TRANSIZIONI, STRATEGIE E RUOLO DEI TERRITORI**

---

**Osservare il south working da una prospettiva territorialista. I presidi di comunità come strategia di attivazione-attrazione demografica nelle aree interne: il caso di Castelbuono**..... 178

di Fabrizio Ferreri e Mario Mirabile

**Il ruolo della cultura e della creatività per il ripopolamento delle aree fragili**..... 189

di Carlo D'Angelo

**Un quadro demografico molisano (1982-2021) alla scala comunale per l'analisi del digital divide e lo smart working**..... 200

di Celeste Mantegna, Giuseppe Pistacchio e Luca Muscarà

**Promuovere il riequilibrio demografico e territoriale nelle zone rurali: il caso dei piccoli comuni intelligenti nell'Unione europea**..... 225

di Alessandro Rosanò

**Prime evidenze dalla ricerca "SMART WEST" sulla transizione dalla fase emergenziale pandemica alla fase post-pandemica nell'utilizzo dello smart working da parte delle imprese del Nord-Ovest del Paese**..... 235

di Alberto Lacchia e Massimo Angelo Zanetti

**Dallo Smart Working allo Smart Tourism. Il "ritorno" in Basilicata per guardare in avanti**..... 245

di Tiziana Battafarano, Angelo Bencivenga, Angela Pepe e Annalisa Percoco

**Il lavoro da remoto durante la pandemia: alcuni risultati dell'indagine INAPP-Plus**..... 262

di Paolo Emilio Cardone

**Riferimenti bibliografici**..... 275

# Introduzione

di Luisa Corazza<sup>1</sup>, Luca Di Salvatore<sup>2</sup>, Filippo Tantillo<sup>3</sup> e Rosita Zucaro<sup>4</sup>

Il volume raccoglie una prima serie di risultati dell'attività dell'*Osservatorio sull'impatto dello smart working sul mercato del lavoro e le aree interne*, costituito da INAPP e Centro ArIA (Centro di ricerca per le Aree Interne e gli Appennini) nel 2022. L'obiettivo delle ricerche condotte dall'Osservatorio è analizzare i mutamenti del rapporto tra lavoro e territorio derivanti dalla diffusione di forme di lavoro agile. Le profonde trasformazioni intervenute nel mercato del lavoro a partire dalla crisi pandemica consentono, a questo punto, di misurare l'impatto dello smart working sui tempi di vita e di lavoro non solo nella prospettiva del rapporto individuale, ma quale strumento per il riequilibrio demografico e territoriale, nonché per la conversione ecologica dell'economia. L'attenzione si è rivolta specificamente ai territori che hanno subito fenomeni di spopolamento e abbandono (Sud, aree interne, territori marginali, zone montane). Le tematiche esaminate nel corso delle ricerche dell'Osservatorio sono ampie e si riferiscono a: smart working, relazioni industriali e ruolo del sindacato nello sviluppo territoriale; politiche di attrazione demografica nelle aree interne attraverso lo smart working; politiche di decongestionamento dei centri e di riequilibrio demografico territoriale attuate da Pubbliche Amministrazioni locali; smart working e nuove modalità di cooperazione pubblico-privato; smart working, facilitazioni e miglioramenti dei servizi al cittadino; smart working e riattivazione di economie di prossimità; correlazioni positive tra miglioramento dei territori, *performance* di impresa e benessere organizzativo; smart working e *green new deal*; smart working, welfare aziendale, territoriale e di comunità; smart working e nuovi modelli di impresa nelle aree interne.

L'analisi delle tematiche si è svolta in particolare nel corso del seminario *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*, organizzato da INAPP e Centro ArIA il 19 e 20 ottobre 2023, che è stato preceduto a sua volta da una

---

1 Luisa Corazza è professoressa ordinaria di diritto del lavoro nell'Università degli Studi del Molise e direttrice del Centro di ricerca per le Aree Interne e gli Appennini (ArIA).

2 Luca Di Salvatore è ricercatore di diritto del lavoro nell'Università degli Studi del Molise.

3 Filippo Tantillo è ricercatore INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.

4 Rosita Zucaro è ricercatrice INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.

*call for papers* risultata molto partecipata. I contributi raccolti nel volume costituiscono la rielaborazione dei *paper* selezionati e discussi durante il seminario, i cui lavori sono stati aperti con l'anticipazione da primi esiti della ricerca in tema di smart working e aree interne condotta dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle politiche pubbliche (F. Tantillo, R. Zucaro (a cura di), *Iper-luoghi e spazi di interazione: lo smart working nelle aree interne*, Inapp paper, 2024, n. 49, consultabile open access <https://tinyurl.com/3tmtpvdu>).

Il volume si struttura in quattro parti. La prima, intitolata *"Sostenibilità e inclusione"*, tratta i temi relativi al capitale sociale, all'impatto sulle discriminazioni di genere e sul lavoro di cura, all'inclusione delle persone con disabilità, al benessere lavorativo, con alcuni studi di caso. La seconda è invece dedicata alle *"Nuove forme di organizzazione"* e analizza come lo smart working è entrato nell'organizzazione dell'impresa e delle Pubbliche Amministrazioni, trasformandone alcuni assi essenziali: nuove forme di lavoro, *performance* aziendale, carriere, qualità della vita, orario di lavoro, diritto alla disconnessione, impatto sugli assetti produttivi, sociali e territoriali, organizzazione del lavoro nella PA sono solo alcuni dei temi trattati. La terza si concentra invece sul *"Ruolo delle parti sociali"* e contiene contributi dedicati al ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva con alcuni focus sulla contrattazione aziendale, nonché al welfare aziendale, con la presentazione di *case studies*. Infine, nell'ultima parte, dedicata a *"Transizioni, strategie e ruolo dei territori"*, emergono le principali esperienze territoriali su forme di lavoro da remoto e riequilibrio demografico dei territori. Le questioni trattate coprono i temi più vari, quali il nomadismo digitale, l'esperimento del *"South working"*, il ruolo della cultura, i piccoli comuni intelligenti nell'Unione europea, le esperienze territoriali del Nord Ovest del Paese, il turismo smart.

Per l'organizzazione delle attività seminariali e la composizione editoriale del volume si ringrazia il dott. Marco Saluppo e il personale tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi del Molise.

**PARTE PRIMA**  
**SOSTENIBILITÀ E INCLUSIONE**

# Smart working e ruolo del capitale sociale

di Antonella Golino<sup>5</sup> e Micaela Fanelli<sup>6</sup> \*

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Smart working e sostenibilità. 3. Il capitale sociale.

*“Il mondo che immaginiamo è un mondo in cui ogni paese gode di una crescita economica duratura, aperta a tutti e sostenibile, e in cui vi è un lavoro dignitoso per ciascuno”.*

*(Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, Dichiarazione)*

**1.** La partita del lavoro nel XXI secolo si gioca su questioni fondamentali: la ricerca di un equilibrio tra sostenibilità economica, sociale e ambientale; la creazione di nuovi posti di lavoro qualificati che non arrechino danni a un territorio nazionale già ampiamente provato da calamità naturali e interventi improvvidi; l'adozione di politiche che sappiano coniugare sviluppo economico e attenzione ai soggetti più deboli.

È stato il sociologo statunitense Jeremy Rifkin<sup>7</sup> ad utilizzare per primo l'espressione “nuova economia”, per definire uno scenario, come quello attuale, in cui il possesso di capitali da investire è diventato meno rilevante dell'innovazione tecnologica e del possesso dei saperi.

Rifkin ha individuato in particolare nel passaggio dalla “proprietà” (di beni e capitali) all’ “accesso” (alla rete Internet, ai servizi, alle informazioni, all'innovazione) la chiave per capire le trasformazioni della contemporaneità. La smaterializzazione delle risorse, la crescente importanza della conoscenza e delle nuove tecnologie digitali, la centralità della produzione di beni immateriali (servizi, ricerca, informazioni) sono ormai riconosciuti come gli elementi basilari della cosiddetta società postindustriale.

---

<sup>5</sup> Ricercatrice in Sociologia presso il Dipartimento di Economia, Università degli Studi del Molise.

<sup>6</sup> Consigliera Regione Molise.

\* I paragrafi sono stati scritti in maniera congiunta.

<sup>7</sup> Rifkin, 2001.

Gli orientamenti recenti delle politiche pubbliche sono sempre più indirizzati verso una prospettiva *green* e anche le politiche e gli interventi sociali si interrogano su nuove modalità di lavoro ispirate al paradigma della sostenibilità<sup>8</sup>.

I *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030, mirano ad "incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile" (obiettivo 8) attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione; "costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile" (obiettivo 9) anche attraverso investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione; e soprattutto "rendere la città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili" (obiettivo 11).

Oggi molti studiosi rappresentano lo sviluppo sostenibile in forma triangolare. Questa concezione è il risultato della visione multidimensionale dell'ambiente, dove i vertici di questa figura ipotetica sono: la dimensione ecologica, la dimensione economica e la dimensione sociale.

La prima dimensione, quella ecologica, è senz'altro la più esplorata, che si ricollega all'idea più "ristretta" di ambiente. Introducendo la dimensione economica, si sottolinea la necessità di riorganizzare le politiche di crescita economica rispettando i limiti imposti dall'ambiente, per evitare il deperimento del mondo. La terza dimensione infine è quella sociale, che rinvia fondamentalmente alla questione dell'equità, dell'empowerment, del rispetto delle differenze di genere, razza e religione, della partecipazione, del diritto all'istruzione, della democraticità delle istituzioni e della tutela della diversità identità culturali<sup>9</sup>. In quest'ultima dimensione s'inserisce la prospettiva del lavoro agile.

**2.** Da una decina di anni, in letteratura, si è iniziato a parlare di *smart working* per riferirsi a una serie di soluzioni organizzative del lavoro innovative, adottate da istituzioni pubbliche e aziende private, che hanno in comune il raggiungimento della flessibilità come norma.

Gli studiosi dell'osservatorio *Smart Working* del politecnico di Milano forniscono la seguente definizione: "lo *smart working* è una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli

---

<sup>8</sup> Johansson, Khan, Hildingsson, 2016.

<sup>9</sup> Davico, 2004.

strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati<sup>10</sup>.

Tale definizione mette in luce come l'introduzione di misure di flessibilità nei confronti dei lavoratori debba essere basata su un rapporto di fiducia tra organizzazioni e lavoratori che permetta a questi ultimi di sviluppare ed esprimere al meglio i propri talenti e la propria professionalità, per contribuire ad un'organizzazione del lavoro moderna, intelligente e sostenibile. Lo *smart working* non è solo un nuovo modo di lavorare, bensì prefigura un cambiamento strategico nello spazio di lavoro che coinvolge i processi, gli individui e le organizzazioni<sup>11</sup>.

Lo *smart working* è un potenziale driver di cambiamento che ha preso forma nel contesto dell'organizzazione del lavoro, ma ha mostrato la capacità di estendere i propri effetti a molteplici ambiti dal welfare alle politiche di genere, dalla mobilità urbana alla trasformazione degli assetti urbani, al presidio dei territori, al ripopolamento di aree periferiche e remote. Lo scopo è quello di illustrare come, muovendo dalla trasformazione dell'organizzazione dell'attività lavorativa – elemento cardine della vita della comunità urbana e dell'organizzazione della città – si apre la possibilità di impostare politiche integrate capaci di contribuire allo sviluppo soprattutto delle città incidendo significativamente sull'economia dei territori e, in particolare, sulla domanda di mobilità.

Altri studiosi pongono l'enfasi sul miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione e lo definiscono come "un approccio al lavoro flessibile incentrato sul business, che offre maggiore efficienza ed efficacia nell'organizzazione del lavoro, nell'erogazione dei servizi e nell'agilità organizzativa, nonché vantaggi per i lavoratori"<sup>12</sup>.

La trasformazione -nella pratica- si traduce in attività lavorative organizzate per cicli, fasi e obiettivi, in una gestione efficiente, orientata ai risultati, capace di valorizzare l'iniziativa e la partecipazione e d'instaurare un clima di fiducia reciproca.

A partire dal 2020, quando sono entrate in vigore le prime misure di contrasto alla pandemia e di prevenzione del contagio da COVID-19, la parola *smart working* è stata utilizzata senza risparmio, a proposito e a sproposito. Efficienza ed efficacia organizzativa, benessere e sicurezza delle persone, sono obiettivi che devono essere perseguiti in

---

10 Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2020a.

11 Fermo, 2016.

12 Lake, 2015.

modo congiunto. Per questo motivo le soluzioni organizzative adottate in emergenza a partire dal 2020, al di là delle terminologie adottate nella comunicazione, non si configurano come *smart working*, ma come *lavoro a distanza in emergenza*.

Le modalità organizzative del lavoro sono diverse. In effetti gli elementi che si possono definire “abilitanti” per incidere su abitudini e modelli ad esempio, di pendolarismo urbano, risiedono specificamente nelle caratteristiche che differenziano lo *smart working* dalle altre modalità organizzative del lavoro, a partire dalle premesse da cui muove la scelta di modificare l’organizzazione del lavoro per finire alla possibilità di modificare, anche radicalmente, gli stili di vita<sup>13</sup>.

La dimensione del lavoro e la vita lavorativa si sono progressivamente mescolati con altre sfere della vita sociale a causa del diffondersi delle nuove tecnologie che liberano l’individuo dal luogo di lavoro ed, essendo più svincolati da un luogo fisico, permettono di scegliere più liberamente quando e dove lavorare, ad esempio da casa, dal bar, in viaggio.

Anche i luoghi del lavoro dal punto di vista della loro rappresentazione iconografica, sono meno facilmente riconoscibili e separati dal contesto di quanto non fossero le fabbriche dei cinquant’anni fa. Oggi le imprese industriali più moderne sono mimetizzate nel territorio. Anche il tempo di lavoro nell’economia della conoscenza, nel lavoro intellettuale, tende a intrecciarsi al tempo di vita; si va perdendo la netta distinzione tra tempo libero e tempo di lavoro<sup>14</sup>.

Lo *smart working* non ha l’obiettivo di trovare una soluzione logistica che risponda all’esigenza di conciliazione vita-lavoro di un numero residuale di dipendenti, ma di perseguire un’innovazione dell’organizzazione del lavoro che riguarda, senza distinzione, tutti i dipendenti. Ciò non vuol dire che ogni dipendente sia tenuto a lavorare costantemente da remoto, ma che tutti abbiano la possibilità di orientare la scelta dei tempi e dei luoghi di lavoro in coerenza con gli obiettivi di lavoro propri e del team, le proprie necessità e preferenze personali. Anche per le attività che si prestano ad essere svolte da remoto, il lavoro in sede costituisce infatti, per l’organizzazione, un’opportunità di trovare il senso delle relazioni e del lavoro condiviso, l’efficacia della contaminazione e dell’incontro personale. Per tale ragione i team decidono i momenti da pianificare in contesti sincroni o asincroni.

---

13 Svimez, 2020a.

14 Semenza, 2018.

Esistono poi alcune esperienze dimostrative che hanno evidenziato il ruolo positivo dei centri di *coworking*, ovvero di postazioni condivise accessibili in luoghi pubblici e, ancor più, della strutturazione di reti che mettano a sistema il collegamento fra organizzazioni pubbliche e private per condividere spazi attrezzati per il lavoro da remoto<sup>15</sup>.

In ogni declinazione possibile il concetto di *smart working* si lega senza dubbio a quello di sostenibilità ambientale: meno spostamenti, meno emissioni di CO2 meno traffico, meno consumi, sono tutti aspetti che hanno un impatto positivo sull'ambiente.

Lo *smart working* ha dimostrato di poter determinare un cambiamento del contesto lavorativo e di molteplici ambiti fino ad arrivare ad incidere sugli schemi socio-tecnici che determinano abitudini e modelli di mobilità delle persone. Questo ha permesso di inquadrarlo come un potenziale driver di cambiamento che, in un'ottica di governo della mobilità urbana, apre ad approcci innovativi indirizzati alla sostenibilità delle città.

L'evidenza della letteratura empirica circa le conseguenze di una rilocalizzazione della sede di lavoro che comporti un avvicinamento alla propria dimora sulle scelte individuali di mobilità sono generalmente in direzione di un aumento della opzione per modalità sostenibili<sup>16</sup>.

In tal senso s'inserisce la teoria dell'utilità, o della scelta razionale, che trova le premesse teoriche nell'impostazione classica dell'analisi economica e, per quanto riguarda la teoria sociologica, nella teoria dello scambio di George Homans<sup>17</sup>. Si assume l'ipotesi che in un contesto caratterizzato dalla scarsità gli individui siano attori capaci di scelte razionali, comparando differenti alternative di mobilità, secondo la logica dell'allocatione delle risorse scarse e del minimo sforzo. In questa luce, la scelta di utilizzare l'automobile comporta uno scambio, ad esempio denaro per l'acquisto, il mantenimento e le spese di carburante e di parcheggio, in cambio di risparmio di tempo.

La letteratura empirica<sup>18</sup> suggerisce che, all'aumentare delle distanze casa-lavoro, aumenta il ricorso al mezzo privato. "Accorciare" le distanze avrebbe quindi l'effetto di minori emissioni e minor tempo speso nello spostamento.

---

15 Montanari, Mizzau, 2016; Felici et al., 2017.

16 Von Behren et al., 2018.

17 Homans, 1961.

18 Lind et al., 2015.

Sheller ad esempio sostiene che “tali servizi di mobilità *intelligenti* mirano a un consumatore giovane, sano, di classe media, implicitamente di razza bianca, che abbia il *capitale di mobilità* e le capacità per *rinunciare alla guida*”<sup>19</sup>.

Se lo *smart working* si basa sulla flessibilità e sull'utilizzo di strumenti digitali per consentire ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni da luoghi diversi dall'ufficio tradizionale, questo potrebbe avere un impatto significativo anche sul ruolo del capitale sociale.

Quale ruolo e funzione assumerà il capitale sociale in questo nuovo paradigma lavorativo?

**3.** Una questione che resta ancora inesplorata in sociologia è la relazione tra *smart working* e capitale sociale, ovvero se prospettive di sviluppo e di mantenimento di relazioni sociali, “resistono” in questa nuova modalità lavorativa.

L'uso del concetto di “capitale sociale” si manifesta a partire dagli anni '60, il sociologo francese Pierre Bourdieu è tra i primi ad introdurlo. Ma è soprattutto con il lavoro di un altro sociologo, l'americano James Coleman che l'espressione capitale sociale comincia a diffondersi e ad essere collegata ai problemi dello sviluppo. Molti studiosi che hanno utilizzato il concetto di capitale sociale hanno messo soprattutto in evidenza le possibili conseguenze positive delle reti di relazioni sociali per le attività economiche. Questo esito non è però scontato.

Come hanno sottolineato alcuni studiosi<sup>20</sup> in realtà l'impatto dei reticoli sociali sulle attività economiche può essere anche diverso. In alcuni casi le informazioni e la fiducia che circolano attraverso i rapporti personali possono limitare l'opportunismo e favorire la cooperazione economica, ma le reti possono anche essere uno strumento che aggira o elude la concorrenza, e quindi può ridurre l'efficienza attraverso forme di collusione, più o meno legali, tra i soggetti. Non è possibile definire a priori gli effetti del capitale sociale sullo sviluppo economico. Solo un'analisi sociale molto dettagliata e storicamente orientata può aiutare a chiarire come variabili di tipo culturale, politico e economico, interagendo tra loro, non solo favoriscono o ostacolano il capitale sociale, ma condizionano le conseguenze che il suo impiego può avere nella sfera lavorativa. Alla luce di queste considerazioni, è quindi opportuna una definizione di capitale sociale che sia sufficientemente aperta rispetto alle sue possibili conseguenze sul piano

---

19 Sheller, 2018.

20 Granovetter, 1985; Portes, 1998.

economico, e cioè che non consideri automaticamente la disponibilità di capitale sociale come una risorsa per lo sviluppo.

Il capitale sociale si può allora considerare come l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale (per esempio l'imprenditore, un lavoratore) o un soggetto collettivo (privato pubblico) dispone in un determinato momento<sup>21</sup>.

In riferimento alle ricerche sul mercato del lavoro numerosi sono gli autori che hanno mostrato l'importanza dei legami personali per l'inserimento e la mobilità occupazionale.

All'interno degli studi sulle opportunità e la mobilità occupazionale si sono evidenziate due tendenze principali: da una parte, gli studi che mettono l'accento sulla forza dei legami "deboli", dall'altra parte, gli studi che sostengono l'importanza dei legami "forti".

Granovetter<sup>22</sup> com'è noto, ha teorizzato la forza dei legami deboli nel definire le opportunità di mobilità occupazionale. Gli individui cambiano lavoro perché si giovano delle informazioni che acquisiscono accidentalmente ogni volta che i contatti le offrono. Le persone più importanti nell'offrire informazioni sono contatti di lavoro o legati al lavoro. Raramente sono familiari o amici, e di solito svolgono occupazioni differenti da quelle degli intervistati. Non sono le persone cui si è legati da legami forti quelle da cui si ottengono le migliori informazioni sul lavoro, bensì quelle cui si è legati da legami deboli. L'idea naturale, a priori, ci porta a pensare che le persone più motivate a dare informazioni sul lavoro siano quelle con cui si hanno legami forti. Invece si dimostra una tendenza strutturale ad ottenere migliori informazioni sul lavoro attraverso i legami deboli. Questo avviene perché i conoscenti, in paragone ai familiari e agli amici stretti, si muovono in circoli diversi dei propri e, quindi, possono veicolare nuove e migliori informazioni sulle opportunità di lavoro.

Altri autori, invece, hanno teorizzato la forza dei legami forti. Si cita per tutti, Margaret Grieco<sup>23</sup> che porta l'evidenza di un lavoro ultra decennale svolto in diverse regioni industriali inglesi. L'autrice dimostra che i legami familiari e di parentela costituiscono il principale fattore di reclutamento e organizzazione del lavoro: ripercorre le tappe dell'emigrazione a catena dei gruppi di parenti, ricostruisce la morfologia delle reti familiari e parentali che, nell'arco di decenni, si sono ricomposte in numerosi settori industriali e mette in evidenza la forza coesiva delle reti attraverso le generazioni.

---

<sup>21</sup> Trigilia, 2009.

<sup>22</sup> Granovetter, 1974.

<sup>23</sup> Grieco, 1987.

I due autori, pur nell'ambito dello stesso paradigma interpretativo, sostengono tesi opposte e non si possono minimizzare le divergenze che emergono dei loro lavori perché sono dovute anche alle diverse metodologie di indagine seguite. Un elemento che emerge con grande evidenza dei loro lavori è l'importanza del contesto (grande città americana/comunità industriali d'immigrati).

Nella società contemporanea, la relazione *smart working* capitale sociale attiene ad una serie di punti:

Comunicazione e collaborazione: il capitale sociale diventa essenziale per mantenere e sviluppare relazioni significative tra colleghi e team. In un ambiente di *smart working*, la comunicazione diventa prevalentemente digitale, quindi un forte capitale sociale può facilitare la collaborazione e la condivisione delle conoscenze attraverso piattaforme online, chat, videoconferenze e altri strumenti.

Costruzione di fiducia: in assenza di interazioni faccia a faccia quotidiane, il capitale sociale può aiutare a costruire fiducia tra colleghi e manager. Relazioni preesistenti e un forte legame tra i membri del team possono essere fondamentali per mantenere un ambiente di lavoro coeso e produttivo.

Supporto e benessere: il capitale sociale può svolgere un ruolo importante nel sostenere il benessere dei lavoratori nello *smart working*. Le reti di supporto e il sostegno emotivo tra colleghi possono contribuire a mitigare il senso di isolamento o la fatica derivanti dalla distanza fisica.

Innovazione e condivisione delle idee: un forte capitale sociale può facilitare la condivisione di idee e promuovere l'innovazione anche in un contesto di *smart working*. Le reti sociali possono diventare piattaforme per lo scambio di conoscenze e la generazione di nuove soluzioni.

In definitiva, il capitale sociale nel contesto dello *smart working* diventa uno strumento fondamentale per sostenere la produttività, favorire la collaborazione e preservare il benessere dei lavoratori in un ambiente virtuale. La sua importanza potrebbe aumentare poiché le relazioni e le connessioni diventano ancora più cruciali quando il lavoro si svolge in luoghi diversi e attraverso strumenti digitali.

Il tema del capitale sociale nel nuovo contesto di economia lavorativa postmoderna resta dunque un tema aperto del dibattito sociologico contemporaneo.

# **Il tempo della cura e i divari territoriali e di genere: il ruolo dello smart working**

di Alessia Gabriele<sup>24</sup>

**SOMMARIO:** **1.** La “questione meridionale” e l’intersezione con la questione di genere. **2.** Il valore della “cura” nella prospettiva di una tutela multilivello. **3.** Le tecniche di tutela del tempo della cura nel contratto di lavoro: la dimensione spazio-temporale. **4.** Lavoro agile, tempo per la cura e tempo di lavoro: il diritto alla disconnessione.

**1.** Il diritto antidiscriminatorio oggi si trova ad affrontare numerose sfide politiche e sociali e i traguardi di una parità di genere e di un mondo del lavoro più inclusivo sono ancora distanti dalla realtà<sup>25</sup>.

I dati, di cui bisogna inevitabilmente tenere conto, descrivono una situazione oltremodo segmentata soprattutto con riferimento ad alcune regioni del Paese<sup>26</sup>, come quelle del Sud Italia<sup>27</sup>.

Qui la correlazione tra povertà e genere risulta amplificata in una prospettiva multidimensionale, perché le differenze territoriali pesano in modo esponenziale.

Le statistiche più recenti mostrano come il tasso di occupazione delle donne abbia subito un calo più netto rispetto a quello registrato durante la recessione del 2008, soprattutto a causa dell’aumento del lavoro di assistenza non retribuito (cosiddetto *unpaid work*), determinando un aumento della povertà femminile<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Alessia Gabriele è Professoressa Associata di Diritto del Lavoro presso l’Università di Enna “Kore”.

<sup>25</sup> EIGE, 2023.

<sup>26</sup> Perrone, 2023.

<sup>27</sup> Istat, 2018; Dati OECD, 2022. Cfr. Osservatorio JobPricing, 2022. Minello, 2023, 11 ss.

<sup>28</sup> In base alle stime per il 2019 nell’UE-27, le donne sono particolarmente esposte al rischio di povertà (tasso AROPE), con un tasso di povertà pari al 17,1 % dopo i trasferimenti sociali.

La pandemia ha di certo esacerbato questa tendenza, sebbene anche prima della crisi da Covid-19 erano le donne a occupare la maggior parte dei posti di lavoro temporanei o a tempo parziale, soprattutto nel settore dei servizi.

Con attenzione bisogna anche guardare alla politica di coesione dell'Ue, che pur avendo come obiettivo quello di ridurre le disparità regionali, di fatto, secondo un recente studio, avvantaggerebbe le famiglie più ricche e altamente qualificate rispetto a quelle a basso reddito, aggravando così le disuguaglianze all'interno delle regioni Ue<sup>29</sup>.

Con specifico riguardo all'Italia, la nota questione meridionale<sup>30</sup> si intreccia in modo inestricabile con altre questioni altrettanto note come quella dei giovani (cosiddetti *NEET*) e come la questione femminile<sup>31</sup>.

Il tutto determina a ragione le preoccupazioni<sup>32</sup> per il peso che le disuguaglianze possono produrre sul mancato sviluppo, fino ad accrescere i divari territoriali in termini di competitività economica globale<sup>33</sup>.

Allora proprio il lavoro delle donne rappresenta quel punto di intersezione in cui le differenze si rifrangono come in un caleidoscopio, aumentando a dismisura il *gap* occupazionale e salariale tra Nord e Sud del Paese<sup>34</sup>.

Tra le politiche poste in campo per mitigare i divari territoriali si può menzionare anche la Strategia Nazionale per le Aree Interne<sup>35</sup>. Dagli studi emerge come, tra le caren-

---

29 *Ellena, 2023.*

30 *Garilli, 1997; Cassese, 2016.*

31 *Cfr. Melis, 2023; Zucaro, 2022a, 310.*

32 *L'OIL stima che un investimento annuale dello 0,8% del PIL nell'istruzione e nell'assistenza alla prima infanzia e un investimento dell'1,9% nell'assistenza a lungo termine creerebbero 13,6 milioni di posti di lavoro aggiuntivi nell'UE entro il 2030. Nel 2019 le due percentuali erano rispettivamente ferme allo 0,1% e all'1,7%. Cfr. anche EIGE, Economic Benefits of Gender Equality in the EU: EU and EU Member States overviews, 2017.*

33 *AVA, European added value assessment on the application of the principle of equal pay for men and women for equal work of equal value, in <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/98a2b7d9-eb87-490b-81cb-987deea0d078>.*

34 *Cfr. i dati riportati dalla Relazione annuale 2022 della Banca d'Italia in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it), spec. 202 ss.*

35 *De Rossi, 2018; Galderisi, Gaudio, Bello, 2022, 5 ss.*

ze maggiori in questi territori, sia segnalata proprio la mancanza di infrastrutture e di servizi<sup>36</sup>.

Anche in queste situazioni, pertanto, bisognerebbe seguire il suggerimento del PE secondo cui sarebbe necessario, in un'ottica di riequilibrio delle posizioni di genere, «aggiungere un approccio intersezionale che prenda in considerazione la diversità tra donne e uomini quando si progettano, applicano e valutano politiche, programmi e progetti al fine di aumentare l'uguaglianza di genere; che finora le normative dell'Unione non hanno adottato politiche realmente integranti né un approccio intersezionale»<sup>37</sup>.

Ad ogni modo, la coesione sociale e territoriale rappresenta uno dei pilastri fondamentali su cui poggia la stessa programmazione dell'intero PNRR<sup>38</sup>. E il Mezzogiorno rappresenta anche la principale linea di sviluppo dell'asse strategico europeo "inclusione sociale" che si affianca a quella della digitalizzazione e della transizione ecologica. La riduzione dei divari pertanto è il vincolo europeo non negoziabile e trasversale rispetto a tutte le sei missioni del Piano. Per queste ragioni le riforme e gli investimenti del PNRR condividono le tre priorità trasversali ovvero la parità di genere, i giovani e il mezzogiorno<sup>39</sup>.

**2.** In questo contesto politico-economico, il tema della "cura"<sup>40</sup> si colloca in una posizione strategica perché rappresenta uno degli snodi fondamentali per il riequilibrio

---

36 *Risoluzione del PE del 15 novembre 2018 sui servizi di assistenza nell'UE per una migliore parità di genere. Secondo le previsioni Istat 2020-2030, le aree in crescita demografica sono situate per lo più al Centro Nord, mentre al Sud e nelle Isole il tasso di crescita si mantiene quasi sempre negativo o intorno allo zero.*

37 *Risoluzione del Parlamento europeo del 5 luglio 2022 sulla povertà femminile in Europa (2021/2170(INI)), lett. E.*

38 *Il Next Generation Eu (NGEU) è stato introdotto con un Regolamento del Consiglio (Regolamento 2020/2094) adottato a dicembre 2020, e all'art 1 istituisce uno strumento per la ripresa al fine di dare sostegno alle economie dei vari Stati membri messe a dura prova dalle conseguenze economiche negative determinate dalla crisi pandemica. In esso sono previsti finanziamenti a fondo perduto, prestiti, accantonamenti a copertura delle garanzie di bilancio a sostegno delle azioni indicate nell'art. 1. La base giuridica del Dispositivo è rappresentata dal Regolamento UE 2021/241 del PE e del Consiglio, sulla cui scorta sono stati presentati i PNRR da parte degli Stati membri che nel definire il proprio ambito applicativo individuano i settori di pertinenza europea da privilegiare negli interventi contenuti nei sei pilastri.*

39 *Corazza, 2022b; Saraceno, 2022a.*

40 *Revenson, Griva, Luszczyńska, Morrison, Panagopoulou, Vilchinsky, Hagedoorn, 2015, 48 ss.*

delle posizioni soggettive in un'ottica di uguaglianza di genere e per una crescita sostenibile dei territori svantaggiati<sup>41</sup>.

Secondo i dati, infatti, l'Italia si colloca al 4° posto tra i paesi OECD con un *gap* sul tempo di lavoro di cura più elevato.

Dal punto di vista legislativo è un dato significativo che le politiche europee di ultima generazione abbiano mutato l'approccio del passato, allargando l'orizzonte di intervento legislativo non più limitato a un ambito lavoristico endo-contrattuale - che guarda alle sospensioni del rapporto di lavoro, mediante i congedi e/o i permessi - ma anche a un ambito di intervento endo-familiare, che mira con particolare attenzione a una più equa distribuzione dei compiti di cura e di assistenza tra i partner<sup>42</sup>.

In questa "deviazione di marcia" del legislatore euro-unitario, hanno di certo avuto un'influenza le teorie delle "family policies"<sup>43</sup> e dei "family studies"<sup>44</sup>.

Nell'ambito delle politiche sociali eurounitarie, facendo leva sul Pilastro europeo dei diritti sociali, nel 2022 è stata anche presentata la proposta della Commissione europea per migliorare la cura di bambini e anziani, attraverso il supporto dei *caregiver*, denominata "Strategia europea per l'assistenza" (*European Care Strategy*).

Le raccomandazioni di cui si compone la Strategia<sup>45</sup> riguardano in modo distinto minori e anziani, due segmenti di popolazione che hanno implicazioni determinanti nella struttura del Welfare e delle attività di cura, ma intercettano in molti casi gli stessi *caregiver* (che rappresentano la cosiddetta generazione *sandwich*) e che nella maggior parte dei casi appartengono al genere femminile<sup>46</sup>.

---

41 *Povertà femminile in Europa. Risoluzione del Parlamento europeo del 5 luglio 2022, cit., lett. AG).*

42 *Da ultimo si v. la Direttiva (UE) 2019/1158 del 20 giugno 2019.*

43 *Saraceno, 2022b; Beham, 2018, 378 ss.*

44 *Pérez de Guzmán Padrón, Ulloa Unanue, Iglesias-Onofrio, 2022, 611 ss.; Hochschild, Machung, 2012; Jacobs, Gerson, 2001, 40 ss.*

45 *Raccomandazione del Consiglio, 8 dicembre 2022, in materia di educazione e cura della prima infanzia: obiettivi di Barcellona per il 2030 (2022/C 484/01), in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/>.*

46 *Cfr. le stime sull'uguaglianza di genere in <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022>, su cui Casamonti, 2021.*

Peraltro, visto il ruolo strategico che questi temi hanno nel perseguimento della parità di genere<sup>47</sup>, appare indifferibile un adeguamento da parte degli Stati membri alle indicazioni suggerite indipendentemente dalla vincolatività giuridica degli atti adottati.

Di certo, unitamente alle politiche per lo sviluppo delle aree interne, questo ulteriore impulso unionale per la promozione di una strategia in favore della cura, configura un sostegno alle famiglie nel loro ruolo fondamentale<sup>48</sup>. E conseguentemente un'efficace attuazione sinergica di queste politiche a più livelli potrebbe condurre ad aumentare la qualità dell'occupazione femminile anche in un'ottica di riequilibrio del mercato del lavoro tra Nord e Sud Italia.

La strategia europea per l'assistenza tuttavia non appare sufficiente se sganciata da interventi più ad ampio raggio che possano garantire misure effettive per contrastare la povertà delle donne, che è multidimensionale perché determinata anche dalle privazioni materiali, come «la mancanza di accesso a risorse e servizi diversi, che limita la loro capacità di godere pienamente della loro cittadinanza»<sup>49</sup>.

**3.** Oltre alle politiche sociali dell'Unione e agli interventi legislativi in favore della promozione dell'importanza della cura e dell'assistenza quali leve strategiche di sviluppo e di lotta alla povertà e alle differenze territoriali, un'ulteriore tecnica di intervento riguarda la possibilità di destrutturare la dimensione spazio temporale del contratto di lavoro.

È il caso delle differenti discipline legislative e contrattuali che riguardano la modulazione flessibile dell'orario di lavoro.

Tra le varie opportunità offerte dalla flessibilità dell'orario di lavoro<sup>50</sup> quella che meglio si attaglia ad assumere i panni di una soluzione all'incrocio dell'intersezione tra genere, cura e aree territoriali svantaggiate è quella del lavoro da remoto.

Come è noto, soprattutto nel periodo post pandemico, la formula dello *smart working*

---

47 EIGE, *Disparità di genere nell'assistenza e nella retribuzione nell'Unione europea*: <https://eige.europa.eu/publications/gender-inequalities-care-and-pay-eu>.

48 *Parere del Comitato economico e sociale europeo (CESE)*, 23 gennaio 2023, in [www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu).

49 *Risoluzione PE, Povertà femminile in Europa, cit., lett. L).*

50 *Muffels, 2008.*

emergenziale<sup>51</sup> ha dato modo ai lavoratori e alle lavoratrici e alle aziende di sperimentare i vantaggi e i benefici reciproci dello svolgimento della prestazione in un luogo fisico differente da quello della sede aziendale<sup>52</sup>.

Se ciò in quel caso è avvenuto per sopperire a un'emergenza sanitaria, le esperienze successive hanno messo in luce come lo SW, se adeguatamente regolato dall'autonomia collettiva<sup>53</sup>, possa rappresentare una soluzione congiunturale in grado di realizzare le condizioni per garantire il tempo per la cura e l'assistenza ai lavoratori e alle lavoratrici *caregiver*<sup>54</sup>, e avviare pratiche di organizzazione aziendale ispirate alla sostenibilità<sup>55</sup>.

Dal punto di vista legislativo il modello di riferimento rimane quello del lavoro agile, ritagliato dalla L. n. 81/2017<sup>56</sup> come un contratto che attribuisce ai lavoratori e alle lavoratrici subordinati/e una maggiore libertà organizzativa. Alle parti è consentita la possibilità di pattuire l'allentamento dei vincoli di tempo e di luogo della prestazione attraverso un accordo individuale, capace di adattarsi alle specifiche esigenze del singolo lavoratore nonché della stessa organizzazione aziendale «come un vestito fatto su misura»<sup>57</sup>.

Tuttavia, se gli effetti positivi delle forme di lavoro da remoto sono noti, lo sono altrettanto le deviazioni strutturali dalla funzione originariamente assegnata all'istituto.

Dalle trasformazioni delle organizzazioni produttive e dai conseguenti cambiamenti in favore della flessibilità dei tempi di lavoro scaturiti dalla digitalizzazione<sup>58</sup>, è emerso un aumento della cosiddetta «porosità dei confini tra tempo libero e tempo di lavoro»<sup>59</sup>.

---

51 Alessi, Vallauri, 2020, 131; Spinelli, 2021a, 126 ss.

52 Nicolosi, 2020, 89 ss.

53 Aimo, Fenoglio, 2021, 40 ss.; *Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid19 negli ambienti di lavoro*, 24 aprile 2020; *Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021*.

54 *Lo dimostrano gli studi riportati in ISTAT, 2011; Rossi, Bonini, Mazzucchelli, 2011, 203 ss.*

55 Behson, 2014; *parla di soluzione win-win*, Mazzucchelli, 2017, 436 ss.

56 *Ex multis Fenoglio, 2018, 635 ss.*

57 *Del Punta, 2014, 33.*

58 *Albano, Bertolini, Curzi, Fabbri, Parisi, 2018; Spinelli, 2018.*

59 *Genin, 2016, 280.*

Ciò è ancor più vero oggi, quando, trascorso un ventennio dal Rapporto *Supiot* e un trentennio dall'emanazione della dir. n. 93/104 sull'orario di lavoro, le forme di lavoro flessibile o atipico diffuse nell'ambito della *gig economy* e le modalità di lavoro da remoto, avendo destrutturato la tipicità delle organizzazioni produttive, ribadiscono la necessità di "controllare" l'eccessiva "porosità" tra i diversi tempi della vita di un lavoratore o di una lavoratrice<sup>60</sup>.

La presunta libertà nella gestione dei tempi se affidata *tout court* all'autonomia individuale rischia di fatto di comprimere la sfera del tempo di non lavoro fino al punto di annientare le tutele poste a garanzia della dimensione personale del lavoratore e della lavoratrice, ivi comprese quelle a presidio delle funzioni di cura<sup>61</sup>.

Un emblematico esempio in tal senso è rappresentato dall'applicazione del diritto alla disconnessione durante il periodo di vigenza dell'*homeworking* pandemico<sup>62</sup>.

Secondo quanto previsto dall'art. 19, l. n. 81/2017, infatti, per essere operativo il diritto alla disconnessione necessita di una regolamentazione *ad hoc* in sede di contrattazione individuale<sup>63</sup>. Come è noto, nella formula emergenziale l'accordo individuale mancava, determinando così una lacuna normativa che ha dato luogo a non poche distorsioni nell'applicazione del relativo istituto ispirato alla flessibilità<sup>64</sup> e mettendo a rischio proprio la gestione del tempo della persona nel rapporto di lavoro<sup>65</sup>.

**4.** Il Protocollo nazionale sottoscritto da Governo e parti sociali il 7 dicembre 2021, seppur non innovando rispetto al d.lgs. n. 81/2017<sup>66</sup>, ha precisato che la «giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati, nonché nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsa-

---

60 Carinci, Ingraio, 2021, 29.

61 Fenoglio, 2022, 188, mette in guardia dai rischi di un'arbitraria gestione dell'orario di lavoro; Malzani, 2018, 17 ss.

62 Biasi, 2022, 400 ss.

63 Tinti, 2022, 157 ss.

64 Da ultimo v. l'art. 2, comma 1-ter, della l. 6 maggio 2021, n. 61, nel convertire il d.l. 13 marzo 2021, n. 30. Va precisato però che questa norma per quanto apprezzabile opera sempre nel contesto di emergenza sanitaria.

65 Fenoglio, 2021, soprattutto 15 ss.; Tinti, 2020.

66 Ichino, 2021b, 1 ss.

bile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali» (art. 3.1).

Tuttavia, come ribadito anche a livello europeo dalle parti sociali<sup>67</sup>, proprio il rispetto delle norme in materia di orario di lavoro diventa un criterio fondamentale da rispettare per «ridurre al minimo i rischi per la salute derivanti dall'eccessiva connessione»<sup>68</sup>.

D'altronde lo stesso legislatore pur avendo previsto che il lavoro agile operi senza «precisi vincoli di orario», ha imposto al contempo che la prestazione svolta da remoto rispetti i «limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva» (cfr. art. 18 della l. n. 81/2017).

Ebbene, proprio il nesso tra prestazione di lavoro resa in modalità agile, tempo della persona e tutela della salute conduce a prendere in considerazione un'interpretazione della disciplina dell'orario di lavoro che abbia come fulcro il cosiddetto *"family-friendly working time"*.

In questa direzione depongono gli orientamenti dell'ordinamento multilivello sia di fonte giurisprudenziale<sup>69</sup> sia di fonte legislativa<sup>70</sup>, perché convergono nel mantenere distinti i due concetti di tempo di lavoro/tempo di non lavoro, in cui particolare rilevanza assume la c.d. "programmabilità" temporale della vita privata, anche al fine di garantire la tutela e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici<sup>71</sup>.

---

67 Si v. l'accordo contenuto nel Framework Agreement on Digitalisation sottoscritto il 22 giugno 2020, firmato da European Trade Union Confederation e da BusinessEurope, Ceep, Sme United, su cui v. Treu, 2022, 9, 202; Senatori, 2020, 13, 2, 159 ss. Si v. anche l'Accordo sulla digitalizzazione tra le parti sociali dell'UE per i governi centrali, dell'ottobre 2022, con la partecipazione della Commissione Europea.

68 C. giust. 14 maggio 2019, C-55/18, Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO), punti 60 e 62, su cui v. Leccese, 2020, 3, II, 436.

69 Sul piano giurisprudenziale si rinvia alla recente giurisprudenza della CGUE, C. giust. 21 febbraio 2018, C-518/15, Matzak, C. giust. 9 marzo 2021, Stadt Offenbach am Main, C-580/19; C. giust. 9 marzo 2021, Radiotelevizija Slovenija, C-344/19; C. giust. 17 luglio 2021, Republika Slovenija, C-742/19; C. giust. 9 settembre 2021, C-107/19, Dopravni podnik, in dottrina si rinvia a Ricci, 2021, 3, II, 323.

70 Si v. la Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione (2019/2181(INL)), nonché l'intesa delle parti sociali del 28 giugno 2022, su cui l. Zoppoli, 2023, 292 ss.

71 Trib. Bologna, 31 dicembre 2021; Peruzzi, 2022.

In particolare è efficace in questi termini quanto previsto dalla risoluzione del PE. Essa, infatti, nell'ambito del diritto alla disconnessione, indica agli Stati uno *standard* minimo di modalità pratiche da garantire previa consultazione delle parti sociali. Tra queste si richiede la necessità di prevedere sistemi oggettivi, affidabili e accessibili di misurazione della durata dell'orario di lavoro.

Tenendo presenti questi principi, nonché l'impatto che essi potrebbero esercitare sulla contrattazione collettiva, il lavoro agile può rappresentare un'effettiva risorsa contrattuale per favorire la crescita sostenibile dell'economia del Sud Italia e al contempo contribuire a uno sviluppo in grado di garantire l'equità di genere e le esigenze di un tempo per la cura<sup>72</sup>.

Il tema del lavoro da remoto, peraltro, intercettando i divari territoriali e di genere, potrebbe altresì rappresentare un'ulteriore via d'uscita rispetto alla piaga del lavoro irregolare nel Meridione d'Italia.

Se adeguatamente strutturato con le garanzie normative ed economiche previste dalla tutela multilivello (fonti collettive e legislative), infatti, oltre a favorire la partecipazione femminile al mondo del lavoro, lo *SM* potrebbe sottrarre una percentuale significativa di lavoratori e di lavoratrici agli abusi contrattuali.

E ciò sia che si tratti di lavoro irregolare *tout court* sia che si tratti di lavoro semi-sommerso. Quest'ultima ipotesi, infatti, è riferibile alla diffusa prassi dei contratti di lavoro formalmente dichiarati *part time* ma le cui modalità di svolgimento sono realizzate in effetti *full time* e in cui sono occupate per la prevalenza donne.

Va anche ricordato che, in relazione alle funzioni di cura, la disciplina sul lavoro agile "ordinario" (non pandemico<sup>73</sup>) riserva alle lavoratrici madri il diritto alla priorità nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità (oltre che ai genitori di figli con disabilità: ex legge 81/2017, art.18, co. 3bis). Sempreché, naturalmente, le mansioni siano compatibili.

---

72 Tra i numerosi documenti v. Eurofound e ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo e Ufficio internazionale del lavoro, Ginevra, 2017; EU-OSHA, *Digitalisation and occupational safety and health (OSH). An EU-OSHA research programme*, 2019; Eurofound, *The right to switch off*, 2019; Eurofund, *Telework in the EU: regulatory frameworks and recent updates*, Lussemburgo, 2022. In dottrina di recente v. Nicolosi, 2022, 673 ss.

73 Con riferimento alla normativa d'emergenza, si prevede un vero e proprio diritto attribuito, a determinate condizioni, ai lavoratori e alle lavoratrici "genitori", in diversi interventi (a partire dal d.l. n. 34/2020).

Tuttavia, per quanto priorità e/o diritto alla modalità agile perseguano finalità indispensabili in un'ottica di tutela, è anche vero che un sistema che offre strumenti di protezione di natura solo "materno-centrica" non sarà mai all'altezza delle aspettative di crescita occupazionale e di superamento dei divari di genere. E ciò vale ancor di più al Sud dove a pesare in termini di divari con il Nord, ancora oggi - e oltre alle già ricordate carenze infrastrutturali e di servizi di assistenza - permangono retaggi culturali e stereotipi di genere che rappresentano una barriera invisibile verso un'effettiva parità. E in questi contesti, affrontando la questione dei divari di genere (e della conciliazione dei tempi), appare pertanto più corretto parlare di *stickyfloors* piuttosto che di "semplice" *glass ceiling related to maternity penalty*.

Tuttavia, anche grazie alla diffusione della tecnologia e di ambienti di lavoro digitali, si auspica che le istituzioni e gli interpreti possano adottare un *mainstreaming* intersezionale per ridurre gli squilibri territoriali e di genere contribuendo così a una crescita sostenibile delle aree produttive "lasciate più indietro" del Paese.

Conferma questa direzione la recente approvazione da parte della Commissione europea, del Parlamento europeo e del Consiglio della "Dichiarazione europea sui diritti e i principi digitali per il decennio digitale (2023/C 23/01)" (*European Declaration, 2023*), dove nel cap. II dedicato a *Solidarietà e inclusione*, n. 2, lett. b), le istituzioni eurounitarie si impegnano a «perseguire una trasformazione digitale che non lasci indietro nessuno» e che miri a «realizzare la parità di genere e includere in particolare gli anziani, le persone che vivono nelle zone rurali, le persone con disabilità, le persone emarginate, vulnerabili o prive di diritti, così come coloro che agiscono per loro conto», nonché a «garantire che tutte le persone abbiano la possibilità di disconnettersi e godano di garanzie per l'equilibrio tra vita professionale e vita privata in un ambiente digitale» (n. 6 lett. a).

# **Smart for all? Il diverso impatto del lavoro flessibile sui lavoratori con carichi di cura in territori montuosi: evidenze empiriche dall'Alto Adige post-covid19**

di Carlo Lallo<sup>74</sup>, Federica Viganò<sup>75</sup> ed Elena Macchioni<sup>76</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione e Background. 2. Risultati preliminari. 3. Discussione e prime conclusioni.

1. La pandemia da covid-19 ha incrociato l'Italia all'alba di un timido processo di flessibilizzazione di orari e organizzazione del lavoro dipendente. Il mondo del lavoro privato e pubblico cominciava nel 2019 a pianificare i primi esperimenti di lavoro agile in forma volontaria quando l'urgenza sanitaria, unita all'esigenza di assicurare una continuità produttiva e quindi impedire la paralisi dell'economia, ha costretto il Paese ad accelerare improvvisamente l'applicazione sui luoghi di lavoro di nuovi strumenti organizzativi, come il telelavoro e un'ampia flessibilità oraria<sup>77</sup>.

Il processo di di flessibilizzazione degli orari e dell'organizzazione del lavoro dipendente si inseriva all'interno di una lenta e faticosa ristrutturazione generale dei tempi di vita e lavoro per rispondere al mutamento di condizioni strutturali e culturali quali l'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, l'invecchiamento demografico, la pluralizzazione delle tipologie familiari, l'allungamento e l'assottigliamento delle reti familiari, il cambiamento nelle preferenze individuali e di coppia. Questi fattori hanno concorso all'emersione di *nuovi rischi sociali*, tra cui il part-time involontario e la ridotta capacità di cura nei confronti della famiglia, al fianco dei *vecchi rischi sociali* (disoccupazione, malattie, basso reddito, sistemi abitativi)<sup>78</sup>.

---

74 Università degli Studi del Molise e Centro di ricerca per le Aree Interne e gli Appennini (ArIA).

75 Libera Università di Bolzano.

76 Università di Bologna.

77 Vedi: Pavolini et al., 2021.

78 Vedi: Barbieri, 2005; Saraceno, 2006; Saraceno, 2010.

L'espansione di strumenti organizzativi diretti ad una maggiore flessibilità nelle prestazioni lavorative, risultato di una contrattazione tra azienda e organizzazioni sindacali, ha trovato una chiave di lettura positiva in letteratura, che li ha intesi come tentativi per aprire scenari di migliore equilibrio famiglia-lavoro, specie per le lavoratrici gravate da carichi di cura familiare ed esposte quindi ad almeno uno dei *nuovi rischi sociali*, quello derivato dall'impossibilità di conciliare cura familiare e carriera lavorativa<sup>79</sup>. La maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro non ha infatti corrisposto ad un maggiore coinvolgimento proporzionale degli uomini nelle attività di cura domestiche<sup>80</sup>. Le politiche di conciliazione famiglia-lavoro, ed in particolare la possibilità di flessibilizzare orari e modalità di lavoro avrebbero quindi avuto il compito di ristrutturare i tempi del lavoro: avviare cioè una trasformazione da tempi di lavoro tarati sul modello *full-commitment* prevalentemente maschile, a tempi di lavoro in grado di sostenere una più equa divisione dei compiti di cura familiare tra uomini e donne<sup>81</sup>.

Tuttavia, alcuni studi empirici sulla realtà italiana *pre-covid* avevano già portato alla luce evidenze contraddittorie: un design poco attento alle reali esigenze dei lavoratori, uomini e donne, unito ad un perdurante schema culturale "*male breadwinner*", sia nelle famiglie che nelle aziende italiane, può portare ad un rifiuto di tali politiche oppure ad un effetto perverso di peggioramento dell'equilibrio famiglia-lavoro<sup>82</sup>. Infatti, in uno schema culturale nazionale ancora dominato dalla separazione dei ruoli familiari (donne dedicate al lavoro domestico non retribuito e uomini dedicati al lavoro professionale retribuito<sup>83</sup>) la liberazione di maggior tempo risultante dall'applicazione di tecnologie e modalità innovative di lavoro agile (es. meno pendolarismo, maggiore spettro di ore della giornata disponibili) può portare a risultati inattesi: una maggiore pressione della sfera lavorativa sul lato produttivo, che, unita ad una stabile pressione familiare, comporta paradossalmente una compressione della sfera personale ed un peggioramento del benessere<sup>84</sup>.

Alla luce di questi potenziali effetti negativi inattesi, diventa oggi ancora più importante valutare la reazione e la percezione dei lavoratori dopo un'ondata che ha forza-

---

79 Tra gli altri vedi: Pavolini et al. 2013; Rizza, Bonvicini, 2014; Treu, 2016; Sabatinelli, Pavolini, 2021.

80 Piccitto, 2018.

81 Saraceno, Naldini, 2011.

82 Vedi: Viganò, Lallo, 2020; Viganò et al., 2022; Macchioni, Prandini 2019.

83 Vedi: Saraceno 2011; Esping-Andersen 2009.

84 Perrigino et al., 2018; Viganò et al., 2022; Shelton, John, 1996; Coltrane, 2000; Hochschild, 1989.

tamente accelerato un processo normativo ancora in fase di rodaggio, studio e valutazione, sebbene abbia riguardato quasi esclusivamente un solo aspetto del lavoro agile: il telelavoro e lavoro da remoto. Inoltre, l'analisi dell'impatto che un'espansione senza precedenti delle pratiche di lavoro agile (uno shock normativo) ha avuto sulla percezione dell'equilibrio tra tempo libero, famiglia e lavoro, può essere visto come un quasi-esperimento sociale<sup>85</sup>.

Di più, le contemporanee lacune normative, materiali e territoriali del sistema di welfare pubblico italiano, soprattutto rispetto ai *nuovi rischi sociali*, possono influenzare ed interagire con le politiche di lavoro agile messe in campo da aziende private e settore pubblico<sup>86</sup>. Ai fini valutativi, quest'ultima considerazione rende quindi conveniente analizzare una realtà sociale che mostri il più possibile un omogeneo ed elevato grado di copertura del welfare classico.

Nel presente studio, di cui si presentano i risultati preliminari, si sono usati i dati di una indagine campionaria rappresentativa dell'universo delle aziende private e del settore pubblico, condotta nel territorio della Provincia Autonoma di Bolzano alla fine del 2021 dall'Istituto Promozione Lavoratori (Barometro IPL<sup>87</sup>). Ad un campione di 500 lavoratori sono state rivolte domande sull'uso di strumenti di lavoro agile durante l'anno 2021 e sull'effetto che questi hanno avuto sulla propria sfera di vita personale, in particolare sull'equilibrio famiglia-lavoro e sul tempo libero. Domande specifiche sui carichi di cura familiare hanno inoltre permesso di distinguere la diversa reazione dei lavoratori alle pratiche di lavoro agile proposte dalle aziende. Il territorio dell'Alto Adige rappresenta un buon caso di studio, assicurando livelli di copertura del welfare classico molto elevati ed omogenei<sup>88</sup>, ed essendo stato investito, come il resto del Paese, dallo shock normativo dovuto alla fase pandemica 2019-2021.

---

85 Cfr. Marino, Capone, 2021; Di Tecco et al., 2021.

86 Abendroth, Dulk, 2011; Morgan, 2012.

87 Il barometro IPL è un'indagine telefonica rappresentativa che interessa 500 lavoratori dipendenti altoatesini e che viene svolta quattro volte all'anno, precisamente nei mesi di marzo, giugno, settembre e dicembre. Il barometro IPL intende così delineare il quadro del clima di fiducia dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti in Alto Adige. Per approfondire, vedi: <https://afi-ipl.org/it/barometro-ipl/>. Ultimo Accesso: 24.11.2023.

88 Ad esempio, nella classifica dei comuni per spesa sociale di assistenza alle famiglie l'Alto Adige occupa le prime posizioni in Italia, con circa 500 euro di spesa annua pro-capite. Vedi: Bocchino, 2021. Per approfondire, vedi: Bertin, Carradore, 2016.

**2.** L'analisi statistica bivariata degli effetti percepiti dai lavoratori a seguito dell'inserimento di modalità di lavoro agile, mostrano una realtà in linea con i chiaroscuri già evidenziati dalla letteratura pre-pandemia. I lavoratori sono stati distinti per presenza o assenza di carichi di cura che li impegnano personalmente verso figli minori, anziani o altre persone non autosufficienti.

Le donne sono maggiormente coinvolte nella cura personale dei figli, degli anziani e di altre persone non autosufficienti (rispettivamente il 41,8%, 30% e 11,2% contro il 39%, 23,7% e 8,8% degli uomini). I lavoratori con più di 50 anni sono maggiormente coinvolti nella cura di anziani e altre persone non autosufficienti (rispettivamente il 41,9% e 15,4% rispetto al 32,8% e 12,5% degli under 50), mentre i lavoratori con età comprese tra 30 e 49 anni sono quelli maggiormente coinvolti dalla cura dei figli minori (il 61,1% contro il 35,8% degli under 30 e degli over 50).

Un terzo dei lavoratori interpellati ha usufruito di modalità di smart working o lavoro da remoto. A questi lavoratori è stato chiesto se l'uso di queste nuove modalità di lavoro avevano aumentato il tempo dedicato alla famiglia, a sé stessi o se c'era stato un risparmio generale di tempo dovuto al minore pendolarismo. Le possibili risposte nel questionario erano: "Molto", "Abbastanza", "Poco", "Per niente". In questo studio sono state sommate le risposte da "Molto" a "Poco", escludendo quindi i lavoratori che non hanno registrato alcun miglioramento. Lo stesso accorpamento è stato riproposto per le altre domande del questionario esaminate di seguito.

**TABELLA 1. PERCENTUALI DI LAVORATORI CHE HANNO AUMENTATO IL TEMPO DEDICATO ALLA FAMIGLIA O A SÉ STESSI (A SCAPITO DEL LAVORO) A SEGUITO DELL'USO DI MODALITÀ DI SMART WORKING O LAVORO DA REMOTO, DISTINTE PER LAVORATORI CON O SENZA CARICHI DI CURA.**

	Senza carichi di cura	Con carichi di cura
Più tempo per la famiglia	77%	72%
Più tempo per sé stessi	86,4%	68,5%
Risparmio di tempo e denaro come conseguenza di minor pendolarismo	94%	85,6%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Barometro IPL

**TABELLA 2. PERCENTUALI DI LAVORATORI CHE HANNO AUMENTATO IL LORO STRESS ED IL TEMPO DEDICATO AL LAVORO (A SCAPITO DEL TEMPO DEDICATO A SÉ STESSI O ALLA FAMIGLIA) A SEGUITO DELL'USO DI MODALITÀ DI SMART WORKING O LAVORO DA REMOTO, DISTINTE PER LAVORATORI CON O SENZA CARICHI DI CURA.**

	Senza carichi di cura	Con carichi di cura
Meno tempo per la famiglia	42%	56,1%
Meno tempo per sé stessi	44,6%	60,6%
Più stress	47,2%	65,5%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Barometro IPL

La componente meno esposta ai *nuovi rischi sociali*, cioè lavoratori privi di carichi di cura familiare, risulta quella che ha tratto il beneficio maggiore, migliorando sensibilmente la propria percezione dell'equilibrio tra tempo libero, famiglia e lavoro (tabella 1 e 2). In particolare, il 77% dei lavoratori senza carichi ha visto aumentare il tempo libero dedicato alla famiglia mentre l'86,4% ha visto aumentare il tempo dedicato a sé stessi, entrambi come effetto di una migliore gestione del tempo, ed il 94% ha dichiarato di aver risparmiato tempo e denaro come risultato di un minore pendolarismo a causa del lavoro.

Al contrario, i lavoratori con carichi di cura non solo hanno tratto meno beneficio (in riferimento alle tre dimensioni sopra citate, le percentuali che hanno riscontrato un beneficio sono rispettivamente: il 72%, il 68,5% e l'85,6%) ma molti hanno visto il proprio equilibrio peggiorare, con una diminuzione di tempo libero da dedicare a sé stessi a vantaggio del lavoro (il 60,6% dei lavoratori con carichi di cura) e aumento dello stress (il 65,5% dei lavoratori con carichi di cura, vedi tabella 2). In questi ultimi due casi, le potenzialità derivanti da un uso più efficiente e flessibile del tempo si sono risolte in un maggior coinvolgimento nel lavoro, più che in un migliore equilibrio tra questo e la vita personale e familiare. In altre parole, i lavoratori con carichi di cura percepiscono che la quota maggiore del tempo liberato dalle nuove modalità e tecnologie di lavoro è dedicato nuovamente al lavoro piuttosto che a sé stessi o alla famiglia.

Infine, il maggior impegno di tempo che il gruppo con carichi di cura dedica al lavoro sottraendolo a sé stessi o alla famiglia non si traduce necessariamente in una migliore produttività o performance del lavoratore. Confrontando infatti le risposte date dai due gruppi, è ancora quello privo di carichi di cura a registrare un miglioramento della qualità del tempo dedicato al lavoro, come si può notare nelle prime due righe della tabella 3. I lavoratori senza carichi di cura che hanno usufruito di modalità di smart

working o lavoro da remoto e che hanno visto migliorare sia la propria concentrazione sugli obiettivi di lavoro (90,3%) sia il proprio rapporto con il management (69,3%) sono molti di più dei loro colleghi gravati da carichi di cura (rispettivamente il 74,7% ed il 58,2%).

Gli unici elementi che sembrano accomunare entrambi i gruppi sono la percezione di un maggiore senso di isolamento (55,7% e 55,4% per i lavoratori senza e con carichi di cura, rispettivamente) e la percezione di un minor confronto con i colleghi (81% e 84,1%, vedi tabella 3, ultime due righe).

**TABELLA 3. PERCENTUALI DI LAVORATORI CHE HANNO VISTO MIGLIORARE (RIGHE 1 E 2) O PEGGIORARE (RIGHE 3 E 4) IL PROPRIO RAPPORTO CON IL LAVORO, A SEGUITO DELL'USO DI MODALITÀ DI SMART WORKING O LAVORO DA REMOTO, DISTINTE PER LAVORATORI CON O SENZA CARICHI DI CURA.**

	Senza carichi di cura	Con carichi di cura
Migliore focalizzazione sugli obiettivi del lavoro	90,3%	74,7%
Migliore rapporto di fiducia con il management	69,3%	58,2%
Mancanza di confronto quotidiano con i colleghi	81%	84,1%
Maggiore senso di isolamento	55,7%	55,4%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Barometro IPL

Al campione di lavoratori è stato anche chiesto di esprimersi sul cambiamento più importante che vorrebbero avvenisse sul proprio luogo di lavoro per migliorare l'equilibrio vita-lavoro. Le risposte, ordinate dall'opzione più scelta alla meno scelta, e distinte per lavoratori con o senza carichi di cura, sono riportata in tabella 4.

Sia i lavoratori con carichi di cura che quelli senza sono concordi nella richiesta di tempi e orari flessibili (il 49,8 % ed il 52,1%, rispettivamente dei lavoratori senza e con carichi di cura, ha scelto questa opzione come la più importante) e nella richiesta di ridurre l'orario di lavoro (il 20% ed il 16,1%). Queste due richieste sono le più scelte da entrambi i gruppi ed esauriscono circa il 70% dell'intero campione.

**TABELLA 4. RICHIESTA PIÙ IMPORTANTE CHE I LAVORATORI VORREBBERO FARE AL DATORE DI LAVORO PER MIGLIORARE L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO, DISTINTA PER LAVORATORI CON O SENZA CARICHI DI CURA.**

Senza carichi di cura		Con carichi di cura	
<i>Tipologia di richiesta più importante per migliorare l'equilibrio vita-lavoro</i>	<i>Lavoratori che vorrebbero questa modifica per il proprio lavoro</i>	<i>Tipologia di richiesta più importante per migliorare l'equilibrio vita-lavoro</i>	<i>Lavoratori che vorrebbero questa modifica per il proprio lavoro</i>
1	Tempi e orari flessibili 49,8%	Tempi e orari flessibili 52,1%	
2	Riduzione orari di lavoro 20%	Riduzione orari di lavoro 16,1%	
3	Crescita professionale 15,3%	Sostegni economici 13,9%	
4	Sostegni economici 12,2%	Crescita professionale 9,6%	
5	Servizi aziendali per la famiglia 2,8%	Servizi aziendali per la famiglia 8,4%	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Barometro IPL

Dai dati emerge una forte richiesta di ridiscutere non solo gli orari di lavoro ma anche il tempo complessivo dedicato al lavoro: una questione, quest'ultima, che assume una importanza che va al di là dello smart working e coinvolge una richiesta più generale di riequilibrare i tempi di vita e di lavoro nel nostro Paese. La richiesta che sale dai lavoratori è che la liberazione potenziale di tempo sottratto alle inefficienze delle vecchie modalità di lavoro non sia devoluto ad un maggiore impegno lavorativo, ma venga riconsegnato al tempo libero per sé o per la famiglia.

La richiesta di servizi aziendali dedicati alla famiglia occupa invece il fanalino di coda in entrambi i gruppi: solo il 2,8% dei lavoratori senza carichi di cura e l'8,4% di quelli con carichi di cura ha scelto questa opzione come la più importante, rilevando una certa diffidenza dei lavoratori ad affidarsi a servizi preconfezionati dall'azienda e preferendo invece una gestione privata dei problemi familiari (la richiesta di sostegni economici ottiene infatti percentuali migliori, essendo richiesta dal 12,2% e dal 13,9% dei lavoratori, rispettivamente senza e con carichi di cura).

**3.** Il lavoro che si è presentato in questa sede è ancora in fase preliminare, sono certamente necessarie ulteriori analisi multivariate che includano inoltre variabili qui non ancora indagate, come la tipologia di cura personale (verso figli minori, anziani o altre persone non autosufficienti), il settore d'impiego, la tipologia di contratto, l'età del rispondente e la dimensione urbana o rurale della sede fisica del luogo di lavoro, ma i risultati delle analisi bivariate sopra esposti possono già indicarci alcuni elementi fondamentali che svelano una situazione inattesa e che comportano quindi un necessario approfondimento.

L'introduzione di modalità di smart working o lavoro da remoto può rappresentare l'occasione di liberare tempo di vita, ma i nostri risultati preliminari ci portano alla conclusione che l'impiego di questo tempo liberato non porta sempre ad un migliore equilibrio tra vita e lavoro, e in alcuni casi può avere conseguenze inattese, peggiorando la qualità di entrambe le sfere, sia quella privata e familiare, sia quella lavorativa.

In particolare, i lavoratori gravati da carichi di cura personale, verso figli minori, anziani o altre persone non autosufficienti, sembrano beneficiare poco del tempo liberato e addirittura percepiscono il proprio equilibrio più compromesso di prima: un dato su tutti, il 65,5% di questo gruppo ha dichiarato di sentirsi più stressato. La spiegazione più plausibile di questo apparente paradosso è legata alla tematica già nota del "diritto alla disconnessione", cioè alla necessità di porre dei limiti ben definiti ai tempi di lavoro e di vita, laddove non sono più i luoghi fisici a determinarli con chiarezza.

L'effetto perverso che i nostri dati suggeriscono è che le nuove modalità di lavoro, invece di migliorare l'equilibrio vita-lavoro del gruppo più sottoposto a pressioni (il gruppo con carichi di cura), si risolvono in un vantaggio pieno solo per il gruppo già in posizione di vantaggio perché meno esposto ai *nuovi rischi sociali* cioè libero da carichi di cura<sup>89</sup>. La minore pressione della sfera familiare porta questi ultimi a gestire meglio la transizione tra un mondo dove l'elemento fisico pone dei vincoli esterni ai confini delle sfere private e di lavoro, ad un mondo dove l'individuo in autonomia deve porre questi confini amministrando il proprio tempo senza più vincoli esterni o con vincoli meno evidenti. La scomparsa di questi vincoli si accompagna tuttavia a pressioni produttive crescenti da parte della sfera lavorativa giustificate proprio dalla potenziale migliore efficienza della gestione del tempo.

Una nota a parte merita il senso di isolamento e mancanza di confronto con i propri colleghi, che coinvolge indistintamente tutti i lavoratori: il 55% circa d'entrambi i grup-

---

<sup>89</sup> Cfr. Viganò, Lallo, 2020; Viganò et al., 2022.

pi prova un senso di isolamento e all'80% manca un confronto quotidiano con i colleghi. Questo elemento psicologico potrebbe divenire un aspetto problematico nella gestione futura della forza lavoro impiegata con modalità di smart working o lavoro da remoto, un aspetto che necessita sicuramente di ulteriori approfondimenti.

# Smart working e inclusione dei disabili nel contesto lavorativo: il caso delle regioni italiane

di Giulia Sberna<sup>90</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Introduzione. **2.** Inclusione dei disabili nel contesto lavorativo. **3.** Lo Smart Working come strumento di inclusione. **4.** Il caso delle regioni italiane. **5.** Conclusioni e prospettive future.

**1.** Oltre trent'anni fa, un'autorevole dottrina, nell'analizzare la relazione tra rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro, evidenziava come "dietro l'angolo dell'anno duemila, se ci sarà l'uomo, ci sarà ancora lavoro umano, ancora lavoro umano subordinato, prestato per e sotto qualcuno. Solo che risulterà profondamente diverso rispetto a quello ereditato dal passato, per tempo e modo di svolgimento, contenuto professionale richiesto, ruolo nel processo produttivo, potere nel sistema economico e sociale"<sup>91</sup>. A ben vedere, tale previsione si è rivelata senza dubbio veritiera. Nel nuovo millennio, infatti, il panorama lavorativo è stato ridefinito da profondi cambiamenti, caratterizzati dall'adozione di tecnologie avanzate e nuovi paradigmi organizzativi che non hanno comunque messo in discussione la centralità della persona che lavora.

La trasformazione digitale del lavoro ha portato a un'integrazione sempre più profonda delle tecnologie nelle attività lavorative rivestendo un ruolo cruciale nel processo di *change management*, sia nelle aziende che nelle Pubbliche Amministrazioni<sup>92</sup>.

La cifra caratterizzante lo svolgimento della prestazione lavorativa in simili contesti di organizzazione del lavoro è la flessibilità, che non riguarda soltanto il contenuto dell'attività e, conseguentemente l'articolazione delle mansioni, ma può investire anche il luogo dell'adempimento, che varca il confine della fabbrica e degli uffici pubblici,

---

<sup>90</sup> Giulia Sberna è dottoranda di ricerca in "Pubblica Amministrazione e Innovazione per la Disabilità e l'Inclusione Sociale" e Diritto del lavoro presso le Università degli studi della Campania "L. Vanvitelli" - Università degli Studi di Palermo.

<sup>91</sup> Carinci F., 1985, 241.

<sup>92</sup> Sul tema si veda, Brollo, 2017, 119 ss.; Id., 2022b, 7.

per accedere ad ambienti di lavoro non tradizionali con l'utilizzo di Internet, del computer o altri sistemi ITC<sup>93</sup>.

In tale cornice, lo smart working (o "lavoro agile"<sup>94</sup>) si innalza quale emblema tangibile di questa trasformazione, ponendosi come principale strumento di innovazione e rottura rispetto ai rigidi modelli del passato, promuovendo maggiore flessibilità e una migliore conciliazione vita-lavoro.

L'approccio sperimentato durante la pandemia da Covid-19, volto a promuovere l'abbandono di modalità operative convenzionali a vantaggio di servizi totalmente digitalizzati e nuove modalità di lavoro da remoto, ha concretamente evidenziato l'inevitabilità del cambiamento e, con pari determinazione, la necessità di realizzarlo in modo celere e capillare.

Peraltro, attraverso la mitigazione delle barriere legate alla mobilità e all'accessibilità, lo smart working ha condotto ad un incremento dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, garantendo loro di poter vivere come gli altri e di aver accesso alle stesse opportunità e ai medesimi luoghi.

Alla luce di ciò, nel presente scritto, attraverso la disamina dei modelli regionali di Lombardia, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Molise, Campania e Sicilia, verranno individuate le c.d. buone pratiche di attuazione della disciplina nazionale. Pratiche che possono incidere in modo positivo sull'inserimento lavorativo dei disabili mediante l'utilizzo del lavoro agile, si da fornire utili spunti per orientare future iniziative.

**2.** L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità<sup>95</sup> costituisce un aspetto rilevante delle politiche di occupazione in Italia, posto che la materia è il frutto di un complesso bilanciamento di valori ed interessi sanciti dalle norme sovranazionali, europee e dalla Carta costituzionale<sup>96</sup>. Da tali si è stagliata nel tempo una cospicua serie di interventi legislativi culminata, a sua volta, con l'emanazione della l. del 12 marzo 1999 n. 68<sup>97</sup> e del relativo Regolamento di esecuzione<sup>98</sup>.

---

93 Spinelli, 2018, 42-43.

94 La definizione di "lavoro agile" o "smart working" è contenuta nell'art.18 della legge n. 81/2017, che introduce e definisce tale nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

95 Sul tema si veda, Buoso, 2019, 85-102; Guastaferro, Tebano (a cura di), 2022.

96 Cfr. Bonardi, 2022; Masci, 2020; Militello, 2010; Galgano, 1982, 4; Maresca, 1999, 660 ss.

97 Legge 12 marzo 1999 n. 68 "Norme per il diritto al lavoro disabili".

98 D.P.R. 10 ottobre 2000 n. 333.

L'ordinamento nazionale, per garantire a tutti i disabili il diritto a non essere discriminati, con il D.lgs. n. 151 del 2015, si è dotato di un meccanismo di accertamento della disabilità e di una disciplina sugli "accomodamenti ragionevoli"<sup>99</sup>, di derivazione europea, che il datore di lavoro è tenuto ad osservare al fine di consentire ai lavoratori disabili di svolgere al meglio una prestazione lavorativa<sup>100</sup>.

Il legislatore è, poi, intervenuto con il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75, in attuazione della legge delega 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. Riforma Madia), al fine di rafforzare e rendere effettivo l'obbligo di impiego in capo alle Pubbliche amministrazioni, aggiungendo gli artt. 39 *bis*, 39 *ter* e 39 *quater* al d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Tra le novità introdotte è stata istituita la Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità ed è stata prevista la nomina di un Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità. In tal modo, sono state stabilite nuove regole procedurali volte a consentire un accurato monitoraggio delle modalità di attuazione della disciplina del collocamento obbligatorio<sup>101</sup>.

**3.** In linea generale, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità è promossa attraverso differenti interventi che riguardano: il lavoro autonomo, il lavoro protetto, il lavoro assistito, le imprese sociali<sup>102</sup>.

Un altro versante di intervento, sollecitato dai nuovi modelli organizzativi del lavoro nell'era digitale, è caratterizzato dallo strumento dello smart working, il quale, attraverso la mitigazione delle barriere connesse alla mobilità e all'accessibilità, ha contribuito significativamente all'incremento delle *chance* di occupabilità e di mantenimento dell'occupazione<sup>103</sup> dei disabili, permettendo loro di partecipare al mondo del lavoro in modo attivo e più equo.

Non meraviglia dunque che la rinnovata *ratio* di impiego dell'istituto nel periodo pandemico abbia agevolato l'utilizzo dello strumento a favore dei soggetti più vulnerabili

---

99 Il termine "accomodamento ragionevole" indica "tutte le modifiche e gli adattamenti necessari per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, sulla base dell'uguaglianza, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali". Vd.: <https://lavorosmart.emilia-romagna.it/news/2021/smart-news/smart-news-smart-working-e-disabilita-sostegno-e-uguaglianza>

100 Art. 1, d.lgs. 151/2015.

101 Art. 10, comma 1, d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75.

102 Giovannone, 2022, 1.

103 Cregan, Kulikb, Bainbridgec, 2017, 1210-1230.

innestando nella disciplina nuove e più specifiche disposizioni per i lavoratori disabili<sup>104</sup>. Su questa scorta, indicative, sebbene ancora premature, sono state le primissime pronunce giurisprudenziali che, in via sommaria o d'urgenza, hanno accordato il diritto allo svolgimento in modalità agile a lavoratori disabili<sup>105</sup>

In questo contesto, è particolarmente rilevante sottolineare che anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sta attuando un processo articolato di riforma del sistema nazionale di formazione professionale, che mira a qualificare professionalmente gli individui disabili alla luce delle sfide poste dalla transizione verde e digitale<sup>106</sup>.

**4.** Nel panorama italiano, il ruolo delle Regioni nelle attività di coordinamento e pianificazione in relazione alla gestione dei servizi per l'impiego riveste un'importanza cruciale.

Dall'analisi delle esperienze delle regioni Lombardia, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Molise, Campania e Sicilia, emergono iniziative di tipo promozionale che hanno agito principalmente in due direzioni: da un lato, prevedendo percorsi personalizzati per favorire l'accesso al mondo del lavoro e, dall'altro lato, promuovendo l'inserimento lavorativo dei disabili con incentivi economici.

Sono soprattutto le Regioni settentrionali e centrali ad aver adottato strumenti promozionali deputati a conferire una maggiore effettività alla disciplina nazionale del collocamento mirato. Le Regioni meridionali, pur in presenza di leggi regionali *ad hoc*, sono state più deboli e meno ambiziose a causa dell'inefficienza dell'apparato amministrativo unita allo scarso ricorso agli accomodamenti ragionevoli da parte del mondo imprenditoriale. Ciò ha portato, soprattutto, al sorgere di iniziative private di carattere sociale, volte a offrire un'occasione di lavoro alle persone con disabilità.<sup>107</sup>

---

104 Art. 39 del d.l. n. 18/2020 conv. con modifiche dalla l. n. 27/2020; art. 90 del d.l. n. 34/2020 conv. con modifiche dalla l. n. 77/2020; All. 1 del d.l. n. 83/2020 conv. con modifiche dalla l. n. 124/2020; d.l. n. 125 del 7 ottobre 2020 conv. con modifiche dalla l. n. 159/2020; d.l. n.183 del 31 dicembre 2020 (c.d. decreto Milleproroghe).

105 Trib. Grosseto 23 aprile 2020, n. 502, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 2020, 1 ss. con nota di Stefanelli, Marinelli; Trib. Bologna, 23 aprile 2020, n. 2759, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2020, 12, 1187-1192.

106 Il PNRR alla Missione 5 "Inclusione e coesione", Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore", sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale", prevede una linea di investimento, la 1.3 "Housing temporaneo e stazioni di posta", dedicata alla grave emarginazione adulta con una dotazione complessiva di 450 milioni di euro.

107 Marino, 2010, 104 ss.; Petralia, 2010, 109 ss.

I modelli regionali più significativi, in termini di innovazione degli strumenti approntati, sono quelli delle Regioni Friuli-Venezia Giulia e Emilia-Romagna, le quali hanno introdotto dei servizi che consistono in veri e propri programmi personalizzati, elaborati e attuati dalle Province, dai Centri per l'impiego e dai Servizi sociali e sanitari.

La Regione Friuli-Venezia Giulia ha istituito il Servizio di integrazione lavorativa - SIL, finalizzato a "prendere in carico" il soggetto disabile e a favorirne l'inserimento lavorativo attraverso un percorso personalizzato e ad incentivi di natura economica.<sup>108</sup> Inoltre, è stato istituito il Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità tra i cui interventi finanziabili vi è la rielaborazione delle modalità lavorative per renderle adeguate al lavoro agile<sup>109</sup>.

In Emilia-Romagna sono stati definiti diversi ambiti chiave in cui sono stati identificati accomodamenti ragionevoli volti a garantire un'esperienza lavorativa inclusiva: accessibilità al luogo di lavoro; innovazione tecnologica e digitale del lavoro; orario di lavoro, congedi e permessi; pari opportunità e policy aziendali; welfare contrattuale<sup>110</sup>. Tra gli esempi concreti apportati nella regione, vi è la Fondazione ASPHI, la quale si occupa delle postazioni dei lavoratori disabili in smart working, con operatori specializzati che intervengono nelle abitazioni delle persone per adeguare, ove possibile, gli spazi utilizzati per le varie attività lavorative<sup>111</sup>.

Nella Regione Lombardia particolare attenzione merita l'iniziativa c.d. *Dote Lavoro - Persone con disabilità*<sup>112</sup>, mediante la quale vi è il coinvolgimento attivo del soggetto nel

---

108 La l. r. Friuli-Venezia Giulia n. 18 del 2005 all'art. 43 ha previsto l'introduzione degli artt. 14 bis e ter alla l. r. n. 41 del 1996, con cui viene istituito il Servizio di integrazione lavorativa.

109 Con d.p.reg. del 15 dicembre 2020, n. 177, è stato emanato il "Regolamento regionale che disciplina le modalità di concessione di contributi a valere sulle risorse del Fondo regionale per le persone con disabilità di cui all'articolo 39 della legge regionale 9 agosto 2005, n. 18 (Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro)", pubblicato sul BUR n. 53 del 30 dicembre 2020 ed entrato in vigore il 1° gennaio 2021.

110 <https://lavorasmart.emilia-romagna.it/news/2021/smart-news/smart-news-smart-working-e-disabilita-sostegno-e-uguaglianza>

111 <https://asphi.it/2022/11/02/emilia-romagna-smart-working-per-la-pubblica-amministrazione-asphi-si-occupa-di-tecnologia-e-inclusione/>

112 Come risulta dalla VII Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione regionale della legge n. 68 del 1999, cit., 159 ss., la disciplina della "Dote Lavoro" è contenuta in un atto di programmazione, il "Piano d'azione regionale 2007-2010", approvato con d.c.r. 10 luglio 2007, n. VIII/404 (pubblicato nel B.u.r. 30 luglio 2007, n. 31, suppl. ord.). V. anche Violini, Cerlini, 2011, 43 ss.; Canavesi, 2011, 59 ss.; Napoli, 2012, 63 ss.; Giubileo, 2013.

suo processo di inserimento lavorativo in quanto consente al beneficiario di usufruire dei servizi al lavoro, formazione, tutoraggio e accompagnamento. Inoltre, la Regione Lombardia ha reso disponibile al dipendente disabile la strumentazione hardware e software e la tecnologia assistiva adeguata alla specifica disabilità, in relazione alle mansioni effettivamente svolte<sup>113</sup>.

La Regione Campania ha messo in campo una serie di misure agevolative quali: autoimprenditorialità, attraverso la creazione di attività imprenditoriali promosse da utenti iscritti all'elenco dei disabili; tirocini; voucher formativi consistenti in una pluralità di servizi alla persona per l'accompagnamento alla ricerca di impiego; contributi per adattamento del posto di lavoro, per l'apprestamento di nuove tecnologie a favore dei disabili e per contribuire alle spese sostenute per la prestazione lavorativa in modalità Smart Working<sup>114</sup>.

La Regione Sicilia e la Regione Molise non hanno introdotto iniziative specificatamente rivolte all'inclusione dei disabili mediante il lavoro agile. Tuttavia, si sono mosse attraverso altre linee di intervento.

La Regione Sicilia, con il progetto *Handijob*<sup>115</sup>, ha cercato di creare condizioni favorevoli per garantire l'ingresso dei disabili nel mercato del lavoro, attraverso la realizzazione di azioni che discendono da un modello di intervento a carattere sistemico ed il cui obiettivo è l'occupazione possibile, cioè congruente con l'handicap e con la domanda di lavoro. Tra le azioni, il progetto prevede l'installazione di servizi di informazione volti a facilitare l'inserimento professionale dei disabili nel mercato del lavoro mediante un modello di intervento che sperimenta un approccio volto a migliorare il collegamento e la erogazione dei servizi dei soggetti che operano nel campo dell'orientamento, della formazione e dell'inserimento lavorativo dei soggetti disabili.

La Regione Molise ha agito sotto due versanti: da un lato, attraverso la promozione dello sviluppo e del potenziamento dello smart working quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro funzionale alla riduzione dello spopolamento e incentivazione al

---

113 PIAO Sottosezione – Organizzazione Lavoro Agile, Regione Lombardia, 2022.

114 <https://www.cr.campania.it/garante-disabili/index.php/comunicazione/comunicati-stampa/2293-comunicato-stampa-del-17-03-2023-garante-dei-disabili-avv-paolo-colombo-presentate-le-nuove-misure-a-sostengo-delle-persone-con-disabilita-8-milioni-di-euro-per-favorire-l-inserimento-lavorativo-delle-persone-con-disabilita-e-delle-altre-categorie-protette-al-via-il-tavolo-tecnico>.

115 <https://www2.regione.sicilia.it/lavoro/uffici/agimp/hand/ProgHand.htm>.

ripopolamento delle diverse aree del Molise<sup>116</sup>; dall'altro lato, attraverso la piena attuazione - mediante il Piano Attuativo Regionale - del programma "Garanzia di occupabilità dei lavoratori" (GOL) e della Missione 5, componente 1, riforma 1.1. del Pnrr<sup>117</sup>. Inoltre, con il DGR 428/2019, la Regione Molise ha costituito i Comitati Tecnici Regionali al fine di valutare e promuovere ogni compito attribuito dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68.

**5.** Alla luce quanto esposto, è evidente come le capacità progettuali e finanziarie delle diverse Regioni possano determinare il grado di coinvolgimento e l'ampiezza delle azioni intraprese. Si osservano, infatti, considerevoli disparità nell'approccio all'integrazione lavorativa dei disabili, disparità che sono il risultato di molteplici fattori, tra cui l'accessibilità dei mezzi di trasporto pubblico, la disponibilità di servizi di supporto e la cultura organizzativa delle aziende e degli enti.

Di conseguenza, sorge la necessità di promuovere una maggiore sinergia tra gli enti territoriali e il governo centrale per affrontare in modo più efficace le sfide legate all'inclusione lavorativa dei disabili.

L'armonizzazione degli sforzi a livello nazionale e regionale potrebbe contribuire a creare un ambiente più uniforme e favorevole per i disabili, garantendo opportunità di occupazione, oltre che di sviluppo professionale, in tutto il Paese, con l'auspicio che le Regioni più arretrate possano "importare" i modelli di quelle più virtuose<sup>118</sup>.

Ad ogni modo, lo smart working ha il potenziale per rivoluzionare l'approccio all'integrazione lavorativa dei disabili se supportato da politiche e normative solide che garantiscano l'accesso equo e senza discriminazioni, in quanto la proclamazione del diritto al lavoro per le persone con disabilità deve essere letta quale impegno dello Stato ad adottare i provvedimenti necessari al conseguimento di una situazione di pieno impiego, senza che da essa possa derivare l'attribuzione di un diritto soggettivo in capo all'individuo<sup>119</sup>.

---

116 Si veda la proposta di legge regionale "Misure di sostegno e incentivi alle imprese che attivano il lavoro agile o smart working della Regione Molise", <https://consiglio.regione.molise.it/node/6850>.

117 <https://www.regione.molise.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/1%252F7%252F5%252FD.87b6bcdf32d2ec7404b6/P/BLOB%3AID%3D19270/E/pdf?mode=download>.

118 Garofalo D., 2014.

119 Baldassarre, 1989, 20.

L'esperienza derivata dalla crisi sanitaria, quando il lavoro agile è stato adottato come strumento per tutelare i lavoratori più vulnerabili, ha dimostrato che lo stesso può costituire un meccanismo flessibile ed efficace per consentire ai più fragili di continuare a svolgere le proprie mansioni senza dover affrontare direttamente i rischi connessi all'ambiente lavorativo tradizionale. Questo ha portato a riconoscere il potenziale del lavoro agile come un modello organizzativo che può essere adattato in maniera strategica per garantire una maggiore inclusività, assumendo così la declinazione di accomodamento ragionevole<sup>120</sup>.

Sotto un altro versante, non può essere trascurato il ruolo ambivalente dell'agilità nella vita quotidiana delle persone con disabilità: se, da un lato, può rappresentare un'opportunità per l'inclusione lavorativa e di *empowerment* personale e sociale, dall'altro, potrebbe comportare anche rischi di isolamento domestico e relazionale.

Appurato, infatti, che il lavoro agile – già evoluto da strumento diretto a «incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (l. n. 81/2017) a mezzo di organizzazione aziendale e leva per trattenere sul territorio risorse umane ritenute preziose – può costituire un'occasione per favorire l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità, occorre riflettere su come mitigare ogni possibile minaccia connessa a tale modalità di lavoro<sup>121</sup>.

Rispetto a questa prospettiva, per contrastare il problema dell'isolamento e superare le sfide legate alla mancanza di spazi adeguati, alla connessione internet e al possesso di dispositivi digitali non idonei, sarebbe auspicabile implementare un modello di lavoro che alterni la prestazione resa all'interno e all'esterno dei locali aziendali, come già previsto dall'art.18 della l. n. 81/2017. Ciò potrebbe essere realizzato, ad esempio, mediante la creazione di spazi pubblici e condivisi di *co-working*. La duplice dimensione spaziale del lavoro agile consente al prestatore di bilanciare la vita professionale con quella privata, inclusi gli impegni di cura, e di partecipare alle relazioni interpersonali all'interno dell'azienda. In questo contesto, il requisito dell'alternanza è volto a proteggere le persone con disabilità impiegate in modalità agile dal rischio di emarginazione e isolamento domestico. In ogni caso, nell'ambito dell'inserimento lavorativo, è opportuno che si segua la regola del progetto personalizzato, delineandolo conformemente alle caratteristiche e ai bisogni individuali della persona coinvolta.

---

120 Fili, 2020, 332-340.

121 De Falco, 2021.

Non di meno, a destare maggiore preoccupazione è lo stop allo smart working per i lavoratori super fragili<sup>122</sup>, ad oggi in regime di deroga fino al 31 dicembre 2023 grazie al D.L. n. 132 del 29 settembre 2023. Il che porta a riflettere sulla complessità delle decisioni legate all'inclusione lavorativa dei disabili in un mondo che sta affrontando profonde trasformazioni.

Il ritorno al lavoro in presenza potrebbe, infatti, rappresentare un passo indietro per il nostro Paese, a meno che non vengano adottate disposizioni innovative che promuovano l'inclusività sia nel lavoro in presenza che da remoto.

Nella coscienza sociale del nostro paese non si è ancora radicata la consapevolezza che i problemi dei disabili sono problemi dell'intera collettività<sup>123</sup>, che non riguardano esclusivamente coloro che vivono direttamente le problematiche della disabilità<sup>124</sup>, e si fa anzi fatica ad accettare il diritto delle persone disabili ad essere parte naturale della società i cui diritti sono diritti di tutte le persone, con l'unica differenza che per affermarli occorre tradurli in una specifica situazione, qual è la disabilità, comunque sempre possibile nella condizione umana.<sup>125</sup> È necessario essere consapevoli dei limiti che presentano gli indispensabili strumenti diretti al perseguimento dell'eguaglianza sostanziale previsti dal nostro ordinamento e dalla prioritaria necessità di un cambiamento di prospettiva nella vita di tutti i giorni.

Rendere il lavoro un'esperienza realmente "abilitante" significa pensare al disabile come soggetto che, al pari di ogni altro, è portatore di attitudini, interessi e aspirazioni che lo rendono al contempo unico e investito di pari dignità e che, come ogni altro, avrà più probabilità di vedere messo a frutto il proprio potenziale quanto più precoce sarà la personalizzazione del suo percorso di socializzazione lavorativa<sup>126</sup>.

---

122 D.L. 4 maggio 2023, n. 48, conv. con mod. dalla L. 3 luglio 2023, n. 85

123 Furlan, 2001, 257.

124 D'Amico, 2013, 9 ss.

125 Colapietro, 2019, 154.

126 Valtonina, 2010, 134-146.

# Smart working come leva per il riequilibrio territoriale nel segno del benessere lavorativo e dintorni

di Monica McBritton<sup>127</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Premessa: il contesto fenomenico. **2.** La questione definitoria. **2.1.** La distinzione fra telelavoro e lavoro agile. **3.** Oltre il lavoro a distanza: lavoro e nuove tecnologie. **4.** Alcune osservazioni conclusive e qualche avvertimento.

**1.** Come si sa, l'esperienza marcante sebbene contingente della pandemia Covid19 ha fatto emergere diffusamente le potenzialità delle nuove tecnologie informatiche e ha profondamente inciso anche sull'organizzazione del lavoro. Nel fare ciò ha evidenziato le capacità adattative di tante lavoratrici e tanti lavoratori, ma ha anche reso ineludibile l'esigenza di fronteggiare alcune questioni giuridiche fondamentali.

Per comodità, spesso conveniamo nell'identificare alcuni momenti topici come punti svolta a sé stanti: ad es. l'anno 1492 o l'anno 1789. Tuttavia, sappiamo bene che nella storia i processi sono un percorso. L'utilità insita nell'individuazione di un momento topico preciso sarebbe - a mio avviso - quella di identificare il frangente a partire dal quale non sia più possibile ignorare la lunga incubazione di una data crisi. La pandemia Covid19 è uno di questi momenti. Parte importante delle elaborazioni odierne, nei più vari campi della conoscenza, fa i conti con il passato e spesso ha come riferimento riflessioni già maturate nel periodo precedente. Tuttavia, il salto di qualità vissuto con la pandemia è tale da rendere impossibile ignorare, perlomeno per noi occidentali di cultura europea - proprio in virtù il nostro bagaglio culturale - la necessità di sottoporre a critica quasi tutte le nostre certezze.

Ovviamente, è qualcosa di molto impegnativo ed estremamente complesso, ma ineludibile. In tal senso un'iniziativa come questa promossa dall'Inapp e dal Centro ARIA è preziosa perché ci obbliga, appunto, ad esaminare una serie di questioni; il che è un bene, a patto che si sia disposti a ragionare evitando pregiudizi e scorciatoie, evitando inutili polarizzazioni e semplificazioni.

---

<sup>127</sup> Professoressa associata di diritto del lavoro, Università del Salento.

**2.** In merito all'oggetto di questo contributo, una prima specificazione concerne la terminologia da utilizzare per tenere il passo con l'accelerazione che la pandemia ha impresso ai fenomeni sociali: essa ha avuto come conseguenza un uso molto superficiale di termini come *smart working* e lavoro agile, senza che essi fossero sottoposti alla tradizionale distinzione fra linguaggio comune e linguaggio tecnico. Se, comprensibilmente, l'esigenza di correggere detta imprecisione non era avvertita come prioritaria durante l'emergenza, il processo di ritorno alla "normalità" obbliga ad una riviscenza del rigore terminologico.

È stato osservato come sia pericoloso presentare un'unica narrazione storica di un fenomeno sociale concernente il lavoro, e trarne conseguenze di carattere generale<sup>128</sup>. Come insegna la plurimillennaria tradizione giuridica dell'Europa continentale, una cosa è il fenomeno sociale, indubbiamente caratterizzato da singoli elementi particolari; altro è, invece, lo sforzo di ri-costruire concettualmente categorie generali capaci di superare i singoli particolarismi.

È in tal senso che ritengo che il richiamo allo *smart working* nel titolo di questa Conferenza possa essere ora considerato come una sineddoche, ovvero si riferisca a qualsiasi lavoro a distanza erogato per mezzo di strumenti digitali. In tal senso, include la più vetusta modalità del telelavoro.

In effetti, nell'ambito del diritto del lavoro, l'espressione *smart working* intesa in senso tanto lato è ancora da analizzare. Tuttavia, a prescindere dagli aspetti giuslavoristi che saranno ripresi in seguito, tale espressione evoca anche una serie di questioni di fondo in termini infrastrutturali: connettività, accessibilità, qualità della vita. Invero, se si intende associare il lavoro a distanza ad un maggiore benessere lavorativo, ad un migliore rapporto con il territorio, sia in termini di grande città, sia in termini di piccole realtà paesane, allora è inevitabile partire dalle circostanze che lo rendono possibile in condizioni ordinarie.

Il conseguimento di tali circostanze implica, necessariamente, una programmazione urbanistica e territoriale rilevante. Non è un caso che il dibattito intorno alla "restanza", alla *strategia nazionale aree interne (snai)*, sia intrinsecamente multi ed interdisciplinare. Tuttavia, il momento sembra particolarmente favorevole per l'elaborazione di nuovi modelli di sviluppo più equilibrati di quanto prodotto finora, anche perché queste sfide sono strettamente collegate con le tematiche concernenti la sostenibilità ambientale.

---

128 *L'avvertimento è di Adichie, 2009.*

In tal senso, considero necessario non solo valorizzare il precedente approccio multidisciplinare, ma vorrei provare a proporre qualcosa di più radicale, ovvero una prospettiva olistica: dal punto di vista metodologico, ciò implica una difficile ricostruzione, ove si passa da un tentativo di far interagire profili più ampi – di competenza di altre e altri studiosi – al mio specialismo, il diritto del lavoro, visto che – ad essere onesta – è a questo titolo che sono legittimata ad intervenire nel dibattito scientifico.

Sebbene possa apparire una proposta un po' eccessiva, tale approccio mi pare coerente all'impostazione data alla Conferenza, così come declinata nell'elenco dei temi di cui la call of papers, se non altro come orizzonte a cui far tendere le riflessioni.

Ho risposto alla call, più intrigata dalla sfida che certa di esserne all'altezza, anche perché non avevo trovato molti contributi giuridici dottrinali che riflettessero sulla possibilità di collegare le carenze delle aree interne<sup>129</sup> ad una prospettiva giuslavoristica, facendo uso delle elaborazioni concernenti il lavoro da remoto. L'impressione è che il collegamento fra il lavoro, ovvero, più specificatamente, la carenza di lavoro, e le aree interne fosse un po' imbarazzante, un po' posticcia, data la tradizionale cultura giuslavoristica costruita sulla base della grande organizzazione produttiva di carattere industriale.

Anche sul superamento di questa impostazione, la pandemia è un momento topico: è a partire del *south working*<sup>130</sup> che si incominciò seriamente a prendere in considerazione la possibilità dell'utilizzo delle nuove tecnologie per concepire il lavoro a distanza come un mezzo strutturale, atto ad affrontare alcuni dei disagi, in termini di benessere lavorativo e vitale delle persone, tipici della vita in aree interne.

**2.1.** Nello specifico del lavoro a distanza, lavoro agile e telelavoro non sono la stessa cosa. Non è stato un caso che, prima della pandemia, un certo sviluppo del telelavoro si stava esplicando nelle pubbliche amministrazioni, mentre il lavoro agile rimaneva una modalità piuttosto rara. In questo frangente, la fattispecie di riferimento è il lavoro subordinato. Fuoriesce da questo saggio il lavoro da remoto nell'ambito del lavoro autonomo. Tuttavia, volenti o nolenti, il richiamo all'art. 2094 c.c. e l'art. 2222 c.c. implica

---

<sup>129</sup> In questo contributo, utilizzo convenzionalmente l'espressione *aree interne* per indicare, in generale tutte quelle porzioni del territorio (zone interne, marginali, montane) che stanno subendo fenomeni di spopolamento e abbandono o che, comunque, sono a rischio di dover affrontare questi fenomeni.

<sup>130</sup> Titolo sia di un'associazione che di un volume curato da M. Mirabile, E. Militello, edito da Donzelli nel 2022, nel quale si trova – non a caso – un contributo firmato da Antonio Aloisi e Luisa Corazza: *Tra flessibilità organizzativa e sviluppo sostenibile. Il South Working nella prospettiva giuslavoristica*.

la problematizzazione della nozione di “autonomia”, termine evidentemente polisenso. Qui, è opportuno ribadire che lo utilizzerò nell’ambito della subordinazione.

Per ovvie ragioni non intendo procedere in questo contributo alla ricostruzione *ex professo* del dibattito concernente gli spazi di autonomia presenti nel contratto di lavoro subordinato. Tuttavia, la distinzione fra telelavoro e lavoro agile ne risente fortemente, specialmente quando si parla di quest’ultimo. Ciò rende evidente che gli ulteriori approfondimenti della dottrina giuslavoristica non potranno ignorare questo nodo fondamentale. Ai limitati fini di questo contributo, esplicito di non aver motivi per discostarmi da una distinzione fondata proprio sulla flessibilità o meno della collocazione temporale della prestazione da parte del lavoratore o della lavoratrice. Questo criterio consente di distinguere le prestazioni “smartabili”, ove, in definitiva, conta il risultato dell’attività lavorativa<sup>131</sup> e, quindi, riguarda lo svolgimento di mansioni che comportano un certo grado di autonomia. In tal senso, la flessibilità temporale è conseguenza delle caratteristiche stesse delle mansioni svolte. Invece, quelle telelavorabili dipendono dalle tecnologie che consentono di accorciare le distanze fisiche fra utenza (interna o esterna all’organizzazione) ed il lavoratore<sup>132</sup>. In questa prospettiva, nulla impedisce che in capo allo stesso prestatore si possano ricondurre attività di uno e dell’altro genere. Infatti, queste distinzioni non sono avulse da eventuali articolazioni delle mansioni e della singola organizzazione produttiva di un bene o di un servizio.

Condivido comunque la posizione di quella dottrina che avverte che, in ogni caso, il lavoro si svolge sempre in un luogo e in un tempo<sup>133</sup>. Il potere organizzativo del datore di lavoro rimane. Per quanto – in taluni casi – sussista una maggiore flessibilità nella collocazione temporale della prestazione, e quindi possano variare le modalità di esercizio di questo potere, tale flessibilità corrisponde fundamentalmente agli interessi del creditore della prestazione. L’estensione e le modalità del controllo sull’adempimento della prestazione dipendono, come è noto, da una serie di variabili. Questa, appunto, è una delle ragioni per cui faccio uso della categoria lavoro a distanza.

Cercherò di spiegarmi meglio: in un’iniziativa svoltasi a maggio 2023 nel Comune di Ruffano nell’ambito del progetto Rete O.R.A. – Punti Cardinali, finanziato dalla Regione Puglia, alcuni studenti dell’IISS “A. De Viti De Marco” di Casarano hanno presentato un

---

131 *Nel senso esplicitato a suo tempo da Liso, 1982.*

132 *Un esempio è l’ormai risalente tecnologia VOIP, usata nel telelavoro da Unisalento, che consente al lavoratore di rispondere dalla propria abitazione alle telefonate che gli sono inoltrate in ufficio. Sull’esperienza di telelavoro in Unisalento, sia consentito il rinvio a AA.VV., 2014.*

133 *Leccese, 2022.*

progetto sul turismo delle origini, avendo come destinatari emigrati salentini e il loro discendenti residenti in un Paese sudamericano. La proposta faceva largo uso degli strumenti digitali. A prescindere dei dettagli, una domanda abbastanza scontata sorge: se esso fosse realizzato da un'agenzia di turismo, come si dovrebbe qualificare la prestazione svolta dai dipendenti? Ha senso stabilire qui e ora se si debba qualificare come lavoro agile oppure telelavoro? Non sarebbe meglio limitarci qua a concepirlo come lavoro da remoto con l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali?

In altre parole, se esistono due modalità diverse di prestazione lavorativa subordinata a distanza è perché il fattore organizzazione dell'impresa o della pubblica amministrazione gioca un ruolo decisivo. Del resto, l'attualità del dibattito in merito al ruolo degli spazi di autonomia collegata alla professionalità e organizzazione del lavoro è stato ampiamente confermato in occasione della modifica dell'art. 2103 c.c. con il *Jobs Act*. In effetti, anche su questo fronte si riscontra un risalente dibattito che si è manifestato in merito agli spazi di flessibilità che possono essere riconosciuti al datore di lavoro nella conformazione della prestazione. Trattasi di un profilo che accompagna le discussioni sull'innovazione organizzativa e valorizzazione della professionalità. La puntuale e gerarchica organizzazione del lavoro – spesso si fa riferimento al taylorismo/fordista – è stata egemone in occidente nel secolo scorso. Ma non lo è più da qualche anno. Ora, come si può vedere, ad esempio, con l'ultimo rinnovo contrattuale dei metalmeccanici, la disciplina dell'inquadramento contrattuale collettivo ha come filo rosso la questione del lavoro collocato all'interno di una impresa. Non a caso, è stato sottolineato il *ruolo* come una "definizione relazionale"<sup>134</sup>.

Inoltre, come già accennato, assume una dimensione importante anche la questione del tempo di lavoro. Questo è un profilo ancora tutto da studiare: nel dibattito risalente al telelavoro, molto si era discusso in merito alle cd. attività telelavorabili, ovvero quelle che consentivano al dipendente di richiedere che una parte delle sue prestazioni fossero realizzate in telelavoro. Frutto della pandemia è il dibattito sulle attività "smartabili", ovvero quelle che consentono il lavoro agile. Tuttavia, a mio avviso, vi è una differenza sostanziale, poiché queste ultime debbono corrispondere al circuito autonomia/risultato, e quindi a quello che è stato chiamato la prestazione "senza tempo"<sup>135</sup>. In effetti, in quanto termine polisenso, la nozione di autonomia deve essere sempre contestualizzata. È determinante stabilire volta per volta il suo contenuto semantico di riferimento. In tal senso, nell'ambito del lavoro agile tale contenuto

---

134 Focareta, 2023, 309.

135 Carinci, Ingraio, 2021. Invero le AA. distinguono fra lavoro agile a tempo e lavoro agile senza tempo. Come ribadito più volte nel testo, preferisco la distinzione telelavoro/lavoro agile.

– principalmente se fondamentale per caratterizzare questa modalità di prestazione lavorativa distinguendola da altre – è ancora da definire.

Non solo, in un caso o nell'altro, è necessario tener presente che una parte consistente del diritto del lavoro è stato costruito sulla base dell'assunto che l'attività si svolge in un luogo di pertinenza del datore di lavoro, e, in relazione al quale, il prestatore non può incidere. Quindi, dato il cambiamento delle circostanze materiali del lavoro, indubbiamente dovranno essere riviste alcune – forse molte – regole. Ritengo, tuttavia, che lo stesso ragionamento non valga per i principi vigenti nell'ordinamento, il cui fondamento costituzionale è ancora vitale. Si pensi, ad esempio, alla delicata questione del controllo in merito al tempo di lavoro. Come rileva anche la CGUE<sup>136</sup>, su questo versante non è in gioco soltanto il sinallagma contrattuale fra retribuzione e orario di lavoro, ma anche la salute e la sicurezza del lavoratore e della lavoratrice.

**3.** In un senso ancora più ampio di quanto stato detto fin qui, il lavoro agile è da considerarsi una sineddoche anche se lo decliniamo nell'ambito di una strategia di valorizzazione del territorio in senso complessivo. Infatti, in questa più ampia prospettiva, è ancora tutto da sviluppare l'accesso alle prestazioni da remoto che possono interessare anche il settore primario ovvero tutto l'agropecuaria.

Prendiamo ad esempio alcuni dati che Coldiretti ha recentemente presentato: “[i] 92% delle produzioni tipiche agroalimentari nazionali nasce nei piccoli borghi italiani con meno di cinquemila abitanti, un patrimonio dell'enogastronomia sostenibile e a km zero conservato nel tempo dalle imprese agricole con un impegno quotidiano per assicurare la salvaguardia delle colture storiche, la tutela del territorio dal dissesto idrogeologico e il mantenimento delle tradizioni popolari”.

Non voglio improvvisare competenze che non possiedo, ovvero, non ho strumenti professionali per valutare nel merito le singole soluzioni proposte concernenti il lavoro in agricoltura e le nuove tecnologie. Tuttavia, già una breve consultazione dei siti specializzati su internet mi ha permesso di verificare che anche su questo profilo c'è molto fermento. Ciò non solo dal punto di vista della produzione materiale, ma anche a livello delle normative. Più di un sito fa riferimento al *Piano strategico nazionale PAC 2023-2027* e “all'agricoltura di precisione”<sup>137</sup>: vi sono incentivi alla razionalizzazione e all'utilizzo dei fertilizzanti, dei prodotti fitosanitari e delle risorse idriche. Ne seguono

---

136 C-55/18 del 14 maggio 2019, *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) contro Deutsche Bank SAE*.

137 V. [www.agricolus.com/la-nuova-pac-e-le-misure-per-lagricoltura-di-precisione/](http://www.agricolus.com/la-nuova-pac-e-le-misure-per-lagricoltura-di-precisione/).

esemplificazioni attraverso l'uso di droni e di torri mobili abbinata a particolari robot.

Come si può facilmente intuire, l'utilizzo di queste nuove tecnologie incide sulla dimensione lavorativa delle persone, e si inserisce nell'ambito della rinnovata attenzione verso le specificità giuslavoristiche del settore nel suo complesso. Queste nuove frontiere rendono ancora più complesso l'incrocio con la riflessione in merito le filiere agro-alimentari e lo sfruttamento lavorativo<sup>138</sup>.

Ma è forse questo il fascino del tema oggetto di questo convegno. Non solo richiama la possibile integrazione fra nuove tecnologie e "tradizione", come nel caso dell'agroalimentare, ma oserei avanzare l'ipotesi per cui siamo ad un bivio. Esso ci può consentire un ripensamento concreto dei rapporti centro/periferia; nord/sud; città metropolitana/ campagne e piccoli centri<sup>139</sup>.

In questo processo si colloca anche la questione dello spazio dove si svolge la prestazione lavorativa. Pure qui non è il caso di farci traviare dall'esperienza pandemica. Quando ancora il fulcro dell'attenzione era il telelavoro, molto si è discusso sull'opportunità adibire strutture comunali per favorire il co-working nei piccoli paesi<sup>140</sup>, ovvero luoghi dove si possano condividere i momenti di lavoro fra lavoratori e lavoratrici.

Ci sono diverse però esigenze da temperare. Un esempio classico è la questione di genere in relazione al lavoro a distanza, e al luogo dove effettivamente si trova la lavoratrice a svolgere la propria attività - magari non molto lontano da casa, ma comunque fuori casa -: se intendiamo prendere sul serio la questione del benessere lavorativo, bisogna considerare ad esempio come possano esserci rilevanti differenze fra la posizione di una donna con figli piccoli rispetto ad una donna matura che ha a disposizione una abitazione per sé. Del resto, già Virginia Woolf, nel 1929, lo aveva intuito<sup>141</sup>. In definitiva, la prospettiva di genere non può essere assolutamente trascurata.

---

138 *Si v. da ult. Calafà, Bonardi, Elsen, Salomone (a cura di), 2023.*

139 *In tal senso può essere molto utile l'indagine qualitativa di Introini, Pasqualini, Rubin, 2022.*

140 *Cfr., per quanto concerne una proposta architettonica sui c.d. "presidi di comunità", Arcamone, 2022.*

141 *Mi riferisco ovviamente a Woolf, 1929. In questa prospettiva, un grosso contributo alla riflessione e alle pratiche può venire dall'impostazione intersezionale: si v., per tutti, Giolo, 2017.*

4. Come già detto, il tema è sfidante anche perché consente di proporre, sperimentare, valutare, correggere, in uno spazio tendenzialmente più ridotto e meno condizionato da alcune consolidate strutture produttive presenti nelle città, – e fino a ieri considerate il modello a cui tutti si sarebbero dovuti adeguare – nuove soluzioni che fanno ricorso a qualcosa che è comunque emerso in un momento storico emergenziale.

Tuttavia, se esiste una *chance* che si possa compiere una certa inversione di tendenza nelle aree interne, è necessario non solo studiare e analizzare attentamente quanto già avvenuto con la strategia nazionale aree interne e dintorni, ma anche andare oltre. È oggetto di questa Conferenza il lavoro agile, al quale, per le ragioni già illustrate, afferisce in generale al lavoro da remoto con strumenti digitali. Forse sarebbe forzare troppo pretendere di far entrare in quest'ambito il tradizionale lavoro a domicilio. Se non altro, perché esso ha anche una sua storia, sia materiale che giuridica. Però, se approfondiamo lo sguardo, non possiamo ignorarlo, visto, anzitutto, che esso è ancora esiste, e, dopodiché, perché alcuni nodi che oggi esaminiamo in relazione al benessere lavorativo e alla sicurezza sul lavoro, erano già presenti nel lavoro a domicilio. Inoltre, non vanno dimenticate anche le questioni di genere, oggetto di studio da parte di un'attenta sociologia del lavoro<sup>142</sup>.

---

142 V. Toffanin, 2016.

# **Il tirocinio “agile” nel periodo pandemico. Un case study della Filiera dei Corsi di Laurea in Servizio Sociale Unimol<sup>143</sup>**

di Daniela Grignoli<sup>144</sup> e Mariangela D'Ambrosio<sup>145</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Introduzione. **2.** Il Servizio Sociale: tirocinio professionalizzante e uso delle tecnologie digitali. **3.** Attori e strumenti del “tirocinio agile” nei CdS in Servizio Sociale Unimol. **3.1.** Nuovi iter e procedure del tirocinio agile: l’*addendum* e non solo. **4.** Alcuni risultati della ricerca sul tirocinio agile della Filiera di Servizio Sociale. **4.1.** L’area socio-anagrafica e la modalità di svolgimento del tirocinio. **4.2.** Il tirocinio fra reale e virtuale e la percezione dello *smart working*. **5.** Conclusioni.

**1.** La pandemia da Sars-Covid-19 ha comportato, per il Welfare e per tutti i servizi socio-sanitari, non solo una rimodulazione degli interventi professionali in base ai nuovi bisogni, ma anche l’erogazione delle prestazioni attraverso modalità innovative che si sono servite di strumenti tecnologici inusuali. In questo quadro, l’area dei servizi integrati ha subito una ri-organizzazione delle relazioni lavorative attraverso una straordinaria “modalità di esecuzione della prestazione di lavoro”, ossia lo *smart working*. Inoltre, anche tutti i percorsi didattici inerenti il Servizio Sociale (e non solo) sono stati, a loro volta, ripensati, generando anche nuove modalità per attivare e svolgere i tirocini curriculari caratterizzanti i Corsi di Laurea. Queste ultime costituiscono una novità straordinaria e inusuale, in quanto l’esperienza di tirocinio dei corsi di laurea che si occupano di servizio sociale, prima del Sars-Cov-2, si è (quasi) sempre svolta attraverso un incontro *de visu* tra lo studente e l’assistente sociale tutor, all’interno di realtà lavorative specifiche – enti (pubblici e privati), privato sociale, terzo settore e altri contesti professionali – convenzionate *ad hoc* per lo svolgimento degli stessi.

---

<sup>143</sup> Le Autrici hanno scritto congiuntamente il saggio. In particolare, formalmente l’Introduzione e le Conclusioni sono da attribuirsi ad entrambe, mentre a Daniela Grignoli sono da attribuire i paragrafi 2, 3, e 3.1 e a Mariangela D’Ambrosio 1, 2.1 e 3.2.

<sup>144</sup> Professoressa di Sociologia generale, Università degli Studi del Molise.

<sup>145</sup> Ricercatrice in Sociologia, Università degli Studi del Molise.

Cosicché, la Filiera dei corsi di laurea in Servizio sociale dell'Università degli Studi del Molise (Unimol), seguendo la logica innovativa che ha contraddistinto il lavoro sociale nel periodo pandemico, ha, dunque, anch'essa riformulato le modalità di erogazione sia della didattica frontale e sia dei tirocini curriculari.

Il saggio, in questo frame, nasce proprio dalla volontà di condividere quanto sperimentato dalla "Filiera" durante il periodo di emergenza socio-sanitaria, sottolineando, come si sia prodotta conoscenza, sebbene all'interno di limiti oggettivi, mediata dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

In modo particolare, oltre alla conoscenza prodotta dalle azioni di sistema si è ritenuto fondamentale proporre una riflessione su quanto riportato da alcuni studenti che hanno utilizzato questi canali innovativi per lo studio, ma anche per la loro esperienza di tirocinio che da "esercizio pratico" è diventata un'avventura conoscitiva di tipo "pratico-virtuale". Cosicché, per comprenderne la sua efficacia e la sua utilità, la *governance* della Filiera di Servizio Sociale ha scelto di somministrare agli studenti tirocinanti uno strumento di indagine semi-strutturato (a.a. 2020/2021) a cui hanno risposto, durante i primi quattro mesi del 2021 (gennaio-aprile 2021), un totale di 63 studenti, di cui 51 triennialisti, sia del primo e sia del secondo ciclo di Tirocinio; e 12 tirocinanti magistrali.

Un campione che per la popolazione studentesca della Filiera può anche essere definito "rappresentativo".

Ciò detto, il tirocinio di Servizio Sociale, prima mai immaginato a "distanza" si è sperimentato online, in una dimensione relazionale e formativa alternativa che ha posto nuove sfide e questioni complesse, ma che, al contempo, è diventata una possibilità integrativa nel quadro di un percorso di sviluppo "futuro" e sostenibile della conoscenza da intendersi anche come nuovo modello di organizzazione del lavoro<sup>146</sup> che, nel caso del tirocinio di servizio sociale, si è caratterizzato come programmazione e pianificazione delle attività professionali e di formazione richieste di concerto dal tutor aziendale e dal tutor accademico.

Il fine ultimo è stato, infatti, quello di rendere maggiormente competenti rispetto all'apprendimento e alla motivazione (ad es. lavorare in maniera autonoma) circa

---

<sup>146</sup> *Invero e in linea generale nel contesto di lavoro, va sottolineato che "i tirocini non costituiscono un rapporto di lavoro, bensì una metodologia formativa ovvero una misura di politica attiva finalizzata agli obiettivi dell'orientamento, della occupabilità e dell'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro" (DGR 7763/2018).*

la professione di assistente sociale, alla capacità di aiuto diretto e indiretto (ad es. abilità di valutazione, programmare, attuare e verificare gli interventi, lavoro di rete, etc..), alla capacità di rispettare la deontologia professionale (ad es. rispettare il diritto dell'utente all'autodeterminazione, mantenere ed accrescere l'autonomia dell'utente, rispettare il segreto professionale, etc...) e, infine ma non meno importante, la capacità di operare nell'organizzazione (ad es., comprendere il servizio, organizzare il proprio lavoro capacità di espressione e collaborare con altri operatori, etc...).

**2.** Il Servizio Sociale si è dovuto reinventare durante la pandemia da Sars-Cov-2 nella cornice più ampia dei processi di digitalizzazione già in atto: negli Enti e nelle diverse strutture in cui opera l'assistente sociale, sia del pubblico e sia del privato, si è dovuta adottare la cosiddetta *inter-operabilità* quale caratteristica propria dei sistemi informatici che scambiano informazioni e servizi. Si è trattato di una sfida complessa per il Servizio Sociale perché il lavoro di cura e di aiuto, da sempre considerato nella sua dimensione relazionale (in presenza tra le persone), è stato traslato *on-line* (e a distanza), in una comunicazione che si è de-materializzata<sup>147</sup>.

L'attenzione al *modus operandi* digitale, quindi, è diventata una questione anche dei Servizi Sociali che, come sistemi interagenti ed integrati, devono e possono sfruttare le tecnologie, aprendosi alla dimensione "onlife"<sup>148</sup>. D'altra parte, "l'uso diffuso della strumentazione digitale, della Rete si è reso necessario sia per intercettare i beneficiari sia per dare soddisfazione ai loro bisogni attraverso l'erogazione dei servizi"<sup>149</sup>.

Come sottolinea Pantani<sup>150</sup>, lo strumento agile ha portato ad «(1) un monitoraggio più frequente mediante colloqui telefonici o multimediali, non influenzati da altre attività o spostamenti del singolo operatore; (2) una maggiore concentrazione degli operatori, dovuta all'assenza di stimoli esterni e interrupt logistici tipici degli uffici; (3) una maggiore autonomia e fiducia data agli utenti, che attiva in molti casi un meccanismo

---

147 Nel Titolo I del Codice Deontologico degli Assistenti Sociali all'art. 3, è stata già identificata tra i livelli di responsabilità del professionista, la dimensione virtuale: «anche quando gli interventi professionali siano effettuati a distanza, via internet o con qualunque altro dispositivo elettronico o telematico» aprendo, di fatto, il lavoro sociale alle nuove tecnologie. Si veda anche l'art. 21 del Codice.

148 Floridi, 2015.

149 I Servizi Sociali al tempo del Coronavirus. Pratiche in corso nei Comuni Italiani: <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Rafforzamento-servizi/Documents/I-Servizi-Sociali-al-tempo-del-Coronavirus.pdf>

150 Pantani, 2020.

di autostima e miglioramento dei comportamenti degli utenti stessi; (4) se provvisti di opportune piattaforme e tecnologie, i lavori in equipe possono risultare anche molto efficaci e più frequenti di incontri fisici, che necessitano di viaggi e incastri di altri impegni; (5) un maggiore benessere psico-fisico dell'operatore che, anche grazie al ridotto stress e all'ambiente casalingo, riesce in molti casi ad interagire con buona empatia con più utenti nell'arco della giornata lavorativa; (6) minori costi a carico dell'organizzazione (con la conseguente possibilità, nel lungo termine, di assumere più personale)».

Questo processo di apertura verso l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione ha, parimenti, riguardato anche l'implementazione del tirocinio di Servizio Sociale che è stato rimodulato per raggiungere gli indispensabili obiettivi formativi previsti nello "spazio cibernetico", le Università e i singoli Corsi di studio (CdS)<sup>151</sup>. Quest'ultimi, infatti, hanno progettato percorsi alternativi al tirocinio tradizionale, orientandosi verso il cosiddetto "tirocinio agile" o in modalità *smart (working)*.

**3.** L'Ateneo molisano e il Dipartimento di Economia, nel quale si inserisce la Filiera dei Corsi di Studio (CdS) in Servizio Sociale, agli esordi della pandemia, si sono subito adoperati per consentire a tutti gli studenti di continuare a svolgere senza interruzioni il processo formativo programmato nel rispetto del loro percorso curricolare. Per questo, si sono introdotte sia la didattica a distanza sia le modalità alternative al tirocinio formativo di tipo tradizionale<sup>152</sup>.

Una gestione integrata che, nel momento pandemico-emergenziale, si è caratterizzata per il continuo scambio comunicativo fra Università, Dipartimenti, CdS ed Enti/Organizzazioni del territorio che ha permesso di ricalibrare gli *stage*, convertendoli in forme tirocinio agile e garantendo per di più un ventaglio di scelte sia per lo studente e sia per il docente/tutor.

---

<sup>151</sup> Calcaterra, 2021.

<sup>152</sup> Il Senato Accademico, a seguito delle proposte avanzate dal Presidente della Filiera dei CdS in Servizio Sociale, già nella seduta del 4 e del 25/03/2020 (punto o.d.g. n. 7) ha stabilito (...): «di sospendere tutte le attività di tirocinio curricolare degli studenti durante l'intero periodo di emergenza epidemiologica da COVID-19 (...); (...) e di organizzare il tirocinio/stage anche nella modalità del lavoro agile, d'intesa con gli Enti ospitanti; di consentire, in casi eccezionali ed urgenti nei quali la conclusione in tempi rapidi del tirocinio/stage sia condizione per l'ammissione all'esame finale di laurea e non sia possibile ricorrere alle modalità alternative del lavoro agile, di sostituire le ore tirocinio/stage mancanti con equivalente lavoro scritto stabilito di concerto dallo studente con il docente tutor». In <http://dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2020/06/vademecum-modalita-alternative-allo-svolgimento-dellattivita-di-tirocinio.pdf>.

La possibilità di avviare il tirocinio in *smart working* è stata progettata, dunque, di concerto con le Aziende ospitanti e già convenzionate con l'Unimol in modo da mantenere un legame con la comunità professionale nella sua dimensione tangibile e dare all'esperienza di tirocinio, anche in modalità agile, significati e senso.

Un ulteriore elemento di novità, ma anche di continuum con la Comunità professionale, che costituisce quasi un *unicum* nel panorama italiano per le attività di tirocinio formativo di servizio sociale, è la Convenzione redatta fra l'Unimol e il Consiglio dell'Ordine degli Assistenti Sociali della Regione Molise (OAS Molise)<sup>153</sup>, avente ad oggetto la creazione di una *Long List* di professionisti disponibili a svolgere le funzioni di supervisore nei tirocini universitari sia in presenza e sia da remoto.

Con tale modalità, il ruolo del *Tutor*-supervisore esterno, svolto dall'assistente sociale dipendente dell'Azienda convenzionata, è stato supportato dal Docente *Tutor* afferente al CdS che ha accompagnato lo studente nella stesura progettuale del Tirocinio, offrendogli anche la possibilità di elaborare un *project work* con altri studenti tirocinanti, attraverso un lavoro di gruppo.

Per dare vita a questo nuovo percorso, si è reso necessario attivare un confronto continuo tra i docenti del CdS e, in particolare, tra quelli degli insegnamenti professionalizzanti<sup>154</sup>. Questi ultimi, per orientare la nuova procedura, hanno elaborato uno "strumento-guida" dal titolo: *Emergenza Coronavirus - Modalità alternative di svolgimento dei tirocini curricolari*<sup>155</sup>. Tale *vademecum* è stato utilizzato come strumento di lavoro indispensabile dal personale (tecnico-amministrativo e docente) e dagli studenti, per ciascuna fase del Tirocinio. Il Documento contiene gli *step* di presentazione della domanda di tirocinio e l'avvio del percorso, gli obiettivi formativi, gli elementi per supportare la scrittura della relazione del progetto e le griglie di valutazione per il Tutor (assistente sociale)<sup>156</sup>.

---

153 Si veda: <http://www.oasmolise.it/?p=7009>.

154 Le materie professionalizzanti nel percorso triennale sono: *Principi e fondamenti del Servizio Sociale, Metodi del Servizio Sociale e lavoro di gruppo I e II, Organizzazione del Servizio Sociale, Lab. di tecniche di scrittura nei servizi sociali alla persona I e II (fino all'a.a. corrente 2023/2024)*.

155 *Vademecum al link: <http://dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2020/06/vademecum-modalita-alternative-allo-svolgimento-dellattivita-di-tirocinio.pdf>*.

156 È stata costruita una griglia specifica suddivisa in quattro macro - aree: A. Capacità di apprendere e Motivazione. B. Capacità di aiuto diretto ed Indiretto C. Capacità di rispettare la deontologia professionale D. Capacità di operare nell'organizzazione. In <https://www2.dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2021/03/Scheda-di-valutazione-delle-abilita-professionali-del>

**3.1** Il tirocinio si è dovuto adattare alle emergenti dinamiche pandemiche attraverso strumenti innovativi per meglio svolgere tutte le attività utili al processo formativo curriculare, ma anche attraverso un nuovo processo “regolatorio” utile ad accogliere e gestire i tirocinanti.

Bisogna considerare che l’inserimento dei tirocinanti nell’Azienda ospitante può essere molto complesso.

Per superare questa difficoltà, si è fatto ricorso all’*Addendum* del “Progetto Formativo Individuale”, attraverso il quale l’azienda/Ente autorizza lo studente a svolgere l’attività di tirocinio in modalità *smart working* e dà indicazioni su come il tutor aziendale deve provvedere sia a fornire al tirocinante il materiale di lavoro nonché ad interagire con lo stesso (e-mail o altro mezzo di comunicazione). In questo quadro, è necessario anche ricordare la Certificazione delle attività svolte a distanza che l’assistente sociale Tutor, al termine delle stesse, deve produrre affinché lo studente possa inserirla nell’apposito Registro rilasciatogli all’inizio delle attività<sup>157</sup> e che deve essere riconsegnato agli Uffici<sup>158</sup>.

In aggiunta, per rendere autonomo ogni singolo tirocinante, è stata elaborata e redatta *on line*, sul sito Unimol alla pagina web del CdS, un’ulteriore guida sulla stesura della Relazione finale<sup>159</sup>, contenente tutti gli elementi e i riferimenti redazionali utili alla scrittura del documento di sintesi.

Nel *Vademecum*, infine, sono state riportate le possibilità che lo studente ha avuto a disposizione per l’attivazione del tirocinio agile. Tra queste, le due più importanti: 1) la possibilità di individuare un docente (Unimol) delle discipline professionalizzanti, tutor, con il quale svolgere un progetto di tirocinio (project work); 2) la possibilità di individuare il tutor per lo svolgimento del tirocinio in modalità agile nella lista degli assistenti sociali iscritti all’OAS della regione Molise che si sono resi disponibili ad essere inseriti nella long list per diventare supervisori di tirocini curricolari.

---

*tirocinio-2020-2021.pdf*.

157 In <https://www2.dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2021/03/Attestato-fine-tirocinio-firmato-dallAssistente-Sociale.pdf>.

158 *Trattasi del Timesheet che il tirocinante deve compilare e che il tutor deve non solo firmare ma anche verificare nella descrizione delle attività svolte per il monte ore indicato.*

159 In <https://www2.dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2021/03/Guida-struttura-Relazione-Finale.pdf> e <https://www2.dipeconomia.unimol.it/wp-content/uploads/2021/03/vademecum-modalita-alternative-allo-svolgimento-dellattivita-di-tirocinio.pdf>, 11.

**4.** Nel contesto delineato, i CdS in Servizio sociale (triennale e magistrale) dell'Unimol si sono adattati all'utilizzo delle nuove tecnologie e, in questa fase di sperimentazione si è ritenuto fondamentale considerare il punto di vista degli studenti che hanno usufruito di tale modalità.

Per comprendere l'esperienza, si è condotta una *web-survey*, inviando tramite e-mail a tutta la popolazione studentesca interessata della Filiera dei CdS in servizio sociale Unimol, uno strumento di rilevazione del dato di tipo semi-strutturato, costruito *ad hoc* e articolato su quattro aree tematiche:

1. Area Socio-anagrafica.
2. Il tirocinio e il suo svolgimento.
3. Il tirocinio e le relazioni attivate fra il reale e il virtuale.
4. Il tirocinio e la sua percezione.

All'indagine hanno risposto, durante il I quadrimestre 2021 (gennaio-aprile 2021), 51 studenti per la versione del questionario relativo al I e al II ciclo di tirocinio<sup>160</sup> del CdS triennale, e 12 studenti per quello del CdS magistrale<sup>161</sup>.

La possibilità di svolgere in presenza e/o a distanza il tirocinio curriculare ha risentito della situazione epidemiologica altalenante; un aspetto che ha rappresentato una variabile importante da considerare nella lettura dei dati proposti.

**4.1.** Il profilo del tirocinante iscritto al percorso triennale, al momento della somministrazione, risultava essere di genere quasi esclusivamente femminile (96,1%), di età compresa, per più della metà del campione, tra i 22 e i 24 anni.

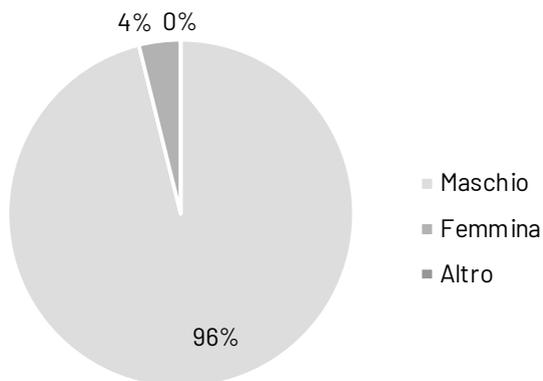
---

<sup>160</sup> Il I ciclo di tirocinio è inserito al secondo anno di studi mentre il II ciclo di tirocinio è previsto al terzo anno.

<sup>161</sup> Per brevità, si riporteranno i risultati dell'indagine per gli studenti del solo percorso triennale.

**GRAFICO 1 – GENERE DEGLI STUDENTI DEL CDS IN SERVIZIO SOCIALE (%). ANNO 2020-2021**

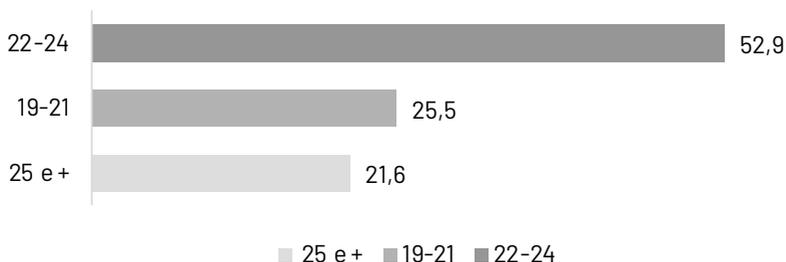
---



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Questionario Tirocinio, Unimol.

**GRAFICO 2 – CLASSE D'ETÀ. (%). ANNO 2020-2021**

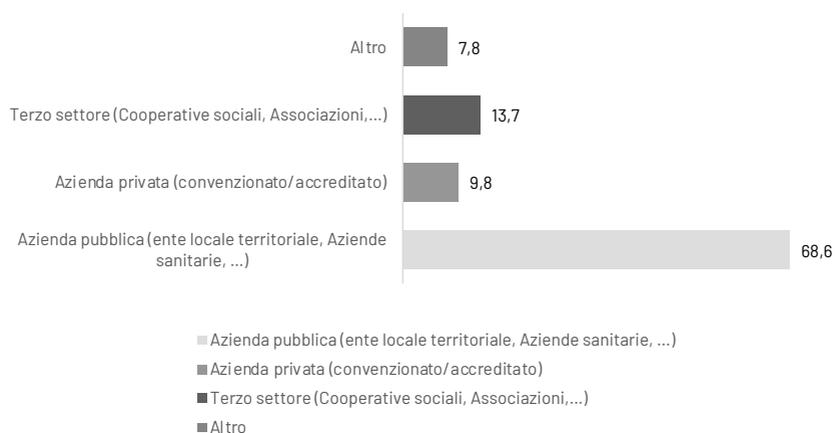
---



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Questionario Tirocinio, Unimol.

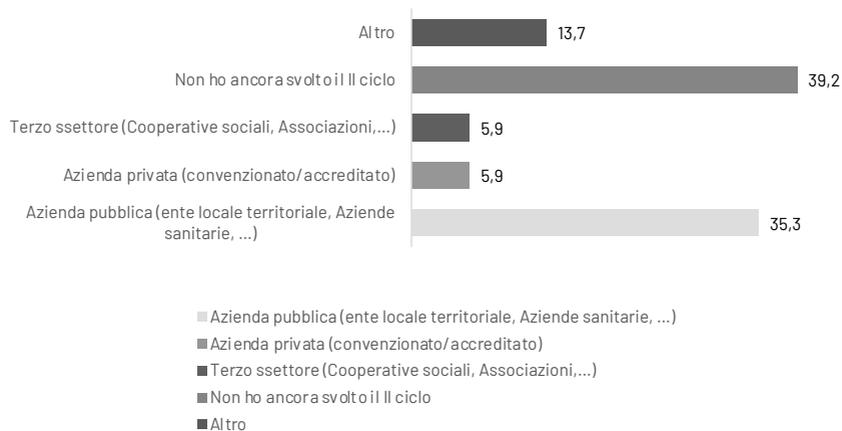
In aggiunta rispetto al dove (ambito) il tirocinio si è svolto si rileva che più della metà dei tirocinanti del primo ciclo è stato ospitato presso un'azienda/ente di tipo pubblico (68,6%). Una situazione analoga si registra per gli studenti del secondo ciclo di tirocinio, nonostante per questi ultimi buona parte ancora non ha iniziato né tantomeno svolto l'esperienza di stage.

### GRAFICO. 3 – STRUTTURA OSPITANTE: I CICLO DI TIROCINIO (%). ANNO 2020-2021



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Questionario Tirocinio, Unimol.

### GRAFICO 4 – STRUTTURA OSPITANTE: II CICLO DI TIROCINIO (%). ANNO 2020-2021

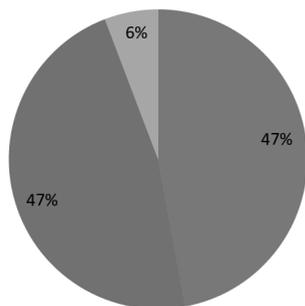


Fonte: Nostre elaborazioni su dati Questionario Tirocinio, Unimol.

**4.2** I tirocinanti del I e del II ciclo hanno lavorato distribuendosi equamente – o quasi – tra la modalità tradizionale e quella *smartworking* (tirocinio agile). A dimostrazione che al momento della rilevazione, si stava delineando la possibilità, per alcuni enti e servizi, di lavorare in entrambi i modi. Tuttavia, non integrandoli fra loro.

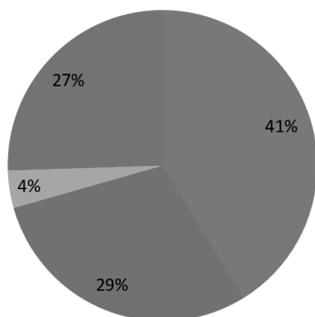
**GRAFICO. 5 – MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEL TIROCINIO I CICLO DI TIROCINIO (%).**

- In presenza
- Online, tramite progetto in smartworking
- Modalità mista (presenza e online)



**GRAFICO. 6 – MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEL II CICLO DI TIROCINIO (%).**

- Non ho ancora svolto il II ciclo di tirocinio
- Online, tramite progetto in smartworking
- Modalità mista (presenza e online)
- In presenza



Sulla percezione dell'efficacia del tirocinio in *smart-working* gli studenti hanno chiarito che «...(lo stage) debba svolgersi in presenza, poiché nel Servizio Sociale il rapporto diretto è una componente essenziale. La cura, essenza del lavoro sociale, ha necessità di comunicazione verbale e non» (F, 21, Int. 34).

E, seguendo questa idea, della non pertinenza del *tirocinio agile* per il CdS si presentano, di seguito, alcune riflessioni esemplificative.

*«Non penso sia efficace, perché non credo si possa percepire il tirocinio da remoto e confrontarlo con quello svolto in presenza. Così facendo si perderebbe la grande opportunità che l'Università ci offre nell'approcciare al mondo del lavoro e toccare con mano quello che, eventualmente, sarà il nostro luogo di lavoro con le relative esperienze» (F, 22, Int. 11). «Non totalmente perché ritengo che sia più efficace il tirocinio svolto in presenza che permette un contatto empatico con l'utenza». «Credo che il tirocinio in smart working sia poco efficace ai fini formativi» (F, 22; Int.16).*

Tuttavia, è anche da riferire che altri studenti hanno risposto in modo positivo a questa innovazione.

*«Personalmente credo che la modalità di smart-working si sia rivelata molto utile per ovviare alle problematiche legate all'emergenza Covid. Nel mio caso la Docente Tutor ha costantemente monitorato l'attività di ricerca (svolta attraverso l'utilizzo della piattaforma Microsoft Teams e tramite e-mail), fornendomi utili suggerimenti e materiali relativi alla tematica di ricerca del mio progetto di Tirocinio» (F, 24, Int. 43).*

Inoltre, più della metà degli studenti intervistati ha riferito di non aver riscontrato difficoltà nello svolgimento del tirocinio in modalità agile (64%): quasi tutti, al momento dell'intervista, possedevano un dispositivo proprio (per lo più PC) ed hanno usufruito di una buona connessione alla Rete Internet (97,2%).

L'efficienza della segreteria didattica rispetto al tirocinio è stata al contempo valutata come buona nel 54% dei casi; si sono registrate, invece, paure ed ansie legata alla difficoltà di non saper affrontare la situazione e di non riuscire a completare le ore di tirocinio nel tempo previsto.

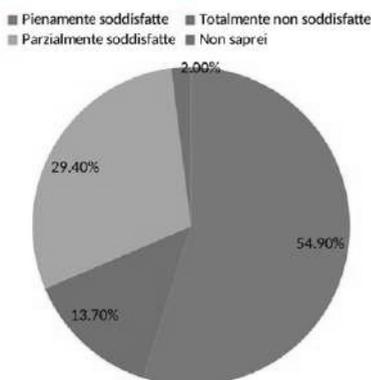
Infine, rispetto all'area *Principali attività svolte durante il tirocinio professionale*, ben il 62,8% degli studenti ha avuto esperienze di contatti con altri professionisti; attività che ha consentito un maggior confronto, sebbene in modalità telematica, prima non sempre contemplata. Fra le altre attività professionali, la scrittura di relazioni sociali e sintesi di progetti; l'uso delle interviste e di colloqui telefonici insieme al tutor; la ricerca sociale con riferimento ai servizi sociali in tempo pandemico.

**GRAFICO. 7 - FREQUENZA INCONTRI CON ALTRI PROFESSIONISTI (%)**



In generale, i rispondenti hanno dichiarato che vi è stata una coerenza tra le loro aspettative e l'esperienza di tirocinio professionale, anche se in modalità alternativa.

**GRAFICO. 8 - ASPETTATIVE ED ESPERIENZA DI TIROCINIO PROFESSIONALE**



**5.** Molte sono le riflessioni che si possono operare alla fine della sperimentazione del tirocinio agile. Una modalità “nuova” che ha restituito significati e lavori di indagine che hanno presupposto un confronto costante e condiviso fra tutti gli Attori in gioco: lo studente, il tutor esterno, il supervisore interno, l’ordine professionale regionale, i servizi, il territorio e l’università attraverso il corso di studi.

Tale aspetto positivo è emerso anche dai primi risultati della ricerca condotta: grazie alla tecnologia, è stato possibile attivare un dialogo continuo con altri professionisti del servizio ospitante. Elemento che nel tirocinio tradizionale non sempre può essere garantito.

Gli studenti si sono anche dimostrati più consapevoli e responsabili, capaci di reinventarsi e di sperimentarsi, interrogandosi sulla professione di assistente sociale del prossimo futuro e allenando la propria capacità di vivere in contesti incerti e dinamici.

Non sono mancate, di certo, difficoltà oggettive legate alla situazione contestuale che gli studenti ci hanno ben rappresentato. Fra queste: la mancanza di una relazione diretta con il tutor ed il supervisore nonché con la realtà concreta del lavoro; lo spaesamento rispetto alle reali efficacie della sperimentazione; la paura e la preoccupazione non solo verso il tirocinio, ma anche verso il futuro; la difficoltà di reggere alla prestazione e di rispettare quanto stabilito, in un contesto di *smart working* molto denso.

Il tirocinio svolto in modalità agile, dunque, ha rappresentato una sfida per la professione e una possibilità non tanto alternativa quanto integrativa dell’esperienza formativa e curriculare, in un’ottica innovativa di apprendimento per scoperta che può essere svolto, nell’ambito dell’assetto organizzativo universitario e in “autonomia”.

Il tirocinio agile, quindi, come prova per quello che sarà il futuro sempre più digitale e “ibrido” per i Servizi Sociali e per i CdS che si occupano della formazione dei prossimi assistenti sociali.

**PARTE SECONDA**  
**NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE**

# **Il punto di vista della working-class sul ruolo dello smart working nelle PMI italiane: un caso studio**

di Marino Pezzolo<sup>162</sup> e Mara Del Baldo<sup>163</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Literature review. 3. Metodologia. 4. Analisi dei dati. 5. Conclusioni.

**1.** Alla luce dell'epidemia di COVID-19 e del conseguente cambiamento nella natura del lavoro, i dipendenti hanno ora maggiore flessibilità riguardo a dove e quando svolgere la propria attività lavorativa. La nuova forma di flessibilità riguardante il lavoro può essere quella del lavoro ibrido: ambiente di lavoro in cui il personale può scegliere tra lavorare in sede o lavorare fuori sede, tramite telelavoro o attraverso il lavoro a distanza<sup>164</sup>. Sono disponibili anche altre forme di lavoro ibrido, attraverso il quale il personale è libero di scegliere se lavorare in sede in alcuni giorni e fuori sede in altri, in base a circostanze, obiettivi e preferenze personali<sup>165</sup>.

Lo scopo di questo lavoro è quello di guardare al fenomeno emergente di queste nuove forme di flessibilità del lavoro da un punto di vista sociologico e organizzativo. Per fare questa attività è stato scelto un case study di una PMI italiana con sede a Milano: Way2Global.

L'impresa è stata selezionata attraverso due database (Great Placet to Work e Welfare Index PMI). I due database prestano considerazione alle imprese che si distinguono per una particolare attenzione verso i dipendenti. Questa attenzione si instaura tramite una duplice relazione: da un lato la tensione ad accrescere la produttività dell'im-

---

162 *Corresponding Author Pezzolo Marino, University of Urbino Carlo Bo. Ph.D. Candidate – Global Studies Doctoral Program, Phone: +393396492098 E-mail address: m.pezzolo@campus.uniurb.it; orcid.org/0000-0002-5542-3233.*

163 *Mara Del Baldo, Department of Economics, Society and Politics, University of Urbino Carlo Bo, Via Saffi 42, 61029-Urbino (Italy), Phone: +393492920532, E-mail address: mara.delbaldo@uniurb.it; orcid.org/0000-0001-7912-8573.*

164 *Iannotta, Meret, Marchetti, 2020.*

165 *Malik, Rosenberger, Fitzgerald, Houlcroft, 2016; Dornelles, Ayala, Frank, 2022.*

presa, dall'altro la creazione di un ambiente positivo e un contesto di eccellenza nella stessa. Way2Global era l'unica PMI dei due database oggetto di studio a portare avanti una formula di smartworking integrale utile per rispondere ai quesiti di ricerca. Lo smart working integrale è una forma di smart working dove la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato è stabilita mediante accordo tra le parti senza precisi vincoli di luogo di lavoro per tutta la settimana lavorativa, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività.

L'impresa Way2Global si occupa di servizi di traduzione, comunicazione per il business in diverse lingue e verso diversi mercati. Oltre, che con i suoi servizi di traduzione, l'azienda accompagna i clienti nelle loro strategie di internazionalizzazione con i suoi servizi di interpretariato e localizzazione.

Sussistono due aspetti fondamentali per descrivere meglio Way2Global. In prima istanza è utile dire come la PMI oggetto di studio sia una benefit corporation nata nel 2017. Le società benefit hanno come oggetto sociale quello di creare un impatto materiale positivo sulla società e sull'ambiente. I doveri dei suoi amministratori vengono ampliati per richiedere la considerazione degli interessi oltre a quelli finanziari anche quello dei suoi azionisti. Inoltre, la società è tenuta a rendicontare ogni anno sulle proprie prestazioni sociali e ambientali complessive redigendo un report validato da terze parti completo, credibile, indipendente e trasparente<sup>166</sup>.

Il secondo aspetto concerne più strettamente lo smart working; in tal senso Way2Global ha introdotto la policy "Anywhere Office". Secondo la Founder Laura Gori, 'Anywhere Office rappresenta la massima espressione della cultura del lavoro di Way2Global i cui principi cardine sono: massima flessibilità, armonizzazione dei tempi di vita-lavoro, sostegno alla genitorialità, welfare aziendale, diversità e inclusione. Il programma "Anywhere Office" rappresenta una formula di smart working integrale dove i dipendenti dell'impresa possono scegliere di svolgere l'attività lavorativa anche in modalità full time da remoto senza una routine quotidiana nell'ufficio dell'impresa.

Già prima di costituire Way2Global, la founder Laura Gori, guidava un'altra azienda all'avanguardia in quanto a responsabilità sociale di impresa, tanto da promuovere il telelavoro con largo anticipo rispetto alle altre aziende del territorio. Questo modo di fare impresa, attento al benessere delle persone, è programmatico e vocazionale per Way2Global; infatti, l'azienda è nata come Società Benefit impegnandosi per Statuto a perseguire la felicità delle persone, e si è subito certificata B Corp.

---

166 Hiller, 2013.

Come altre aziende, anche Way2Global ha adottato lo smart working integrale per tutelare salute e sicurezza dei dipendenti durante la pandemia da Covid-19. La scelta ha rivoluzionato il modo di gestire, comunicare e promuovere l'attività lavorativa, e ha dato luogo a un nuovo modello organizzativo *full-remote* che per scelta collettiva di tutte le persone in azienda si è deciso di rendere strutturale e continuare a concedere come opzione a tutti i dipendenti anche durante il periodo post-pandemico.

Dopo questo breve digressione sull'impresa oggetto di studio è utile ritornare alla descrizione degli obiettivi del paper. Nello specifico, sono state formulate due domande di ricerca. La RQ1 mira a osservare la relazione tra un lavoro che offre un alto livello di flessibilità e la riduzione dello stress nella vita del dipendente. Inoltre, la RQ2 si propone di studiare come la socializzazione tra i dipendenti venga coltivata con questa nuova forma di flessibilità.

Per quanto concerne l'aspetto metodologico è utile evidenziare come nell'impresa oggetto di studio sono state effettuate tre interviste di tipo semi strutturato. In una seconda fase queste interviste sono state analizzate attraverso una content analysis al fine di rispondere ai quesiti di ricerca.

Il resto del paper è organizzato come segue. La sezione due evidenzia i principali aspetti già studiati in letteratura sul fenomeno dello smart-working. La sezione tre introduce la metodologia, con una descrizione dettagliata della domanda di ricerca, della strategia di analisi delle interviste oggetto di studio. La Sezione quattro descrive l'analisi dei dati che è incentrata su tre fattori: flessibilità lavorativa, fattori di diminuzione dello stress legati alle mansioni svolte e relazioni instaurate tra i dipendenti. La sezione cinque offre una panoramica delle conclusioni e i possibili step futuri per un approfondimento sul rapporto sul ruolo dello smart working integrale.

**2.** La pandemia da Covid-19 ha inciso in modo significativo sulle capacità imprenditoriali e individuali in termini di opportunità e bisogni. Circostanze eccezionali come queste hanno evidenziato la necessità per gli imprenditori di adattarsi ai cambiamenti che influenzano le prospettive di vita delle persone e lo scenario economico globale<sup>167</sup>. Molti studiosi e policy maker riconoscono il fatto che è l'imprenditore a cercare e creare opportunità innovative per produrre valore economico e sociale<sup>168</sup>. Per sopravvivere, le imprese, anche sociali, creano o adattano modelli organizzativi, prodotti

---

167 Ratten, 2020.

168 Audretsch, Belitski, Guerrero, 2022.

e servizi, che a loro volta sono motori per la creazione di posti di lavoro<sup>169</sup>, progresso tecnologico, crescita economica e cambiamenti comunitari. Oltre all'impatto economico, vi sono prove crescenti della capacità imprenditoriale di plasmare la cultura influenzando istituzioni e comunità e generando soluzioni ai problemi sociali<sup>170</sup>.

In tale prospettiva, il ruolo della tecnologia nelle dinamiche dell'ecosistema implica una maggiore formalizzazione delle reti che supportano l'attività imprenditoriale. Soprattutto in scenari socioeconomici complessi come quello descritto, le aziende sentono una crescente necessità di pianificare, adattare e integrare le proprie decisioni e comportamenti con altre aziende e attori sociali. Il processo avviene sia formalmente che informalmente, mostrando così una padronanza di competenze dinamiche per promuovere l'instaurazione di influenze reciproche riguardo a comportamenti e risultati, raggiunti o ancora da raggiungere<sup>171</sup>.

Entrando nello specifico dello smart working è possibile osservare come esistono delle capacità dinamiche espresse dalle aziende nel contesto degli ecosistemi rilevanti per adattare la propria routine e organizzazione alla situazione pandemica e post pandemica. Lo smart-working è visto dagli autori come quel tipo di adattamento che, oltre a influenzare il modo in cui le aziende guardano alla propria architettura e organizzazione, sta modificando anche il ruolo lavorativo e sociale dei lavoratori che sono anche membri di una comunità che si rappresenta come un'organizzazione lavorativa pienamente flessibile<sup>172</sup>. In questa tendenza si può considerare che l'approccio allo smart working influenzi le abitudini dei lavoratori radicate in decenni di "vecchio stile" soprattutto sulle dinamiche di responsabilità e dipendenza.

In letteratura si possono trovare molte definizioni di smart working – che inevitabilmente creano ampie lacune accademiche – ognuna delle quali evidenzia caratteristiche diverse tipiche di questa nuova logica di lavoro. È tuttavia possibile cogliere i punti di incontro tra le diverse teorie e i cardini su cui si fonda questo nuovo approccio al lavoro:

---

169 Malchow-Møller, Schjerning, Sørensen, 2011.

170 Zahra, Wright, 2016.

171 Zahra, Wright, 2016; Ganotakis, Angelidou, Saridakis, Piperopoulos, Dindial, 2023.

172 Solari, 2020.

- Una nuova collaborazione intesa come combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione<sup>173</sup>.
- Flessibilità delle condizioni di lavoro ovvero restituire alle persone flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare<sup>174</sup>.
- Riconfigurazione degli spazi di lavoro e innovazione una sorta di combinazione tra flessibilità, responsabilità rispetto a tempi, luoghi, strumenti e modalità di lavoro<sup>175</sup>.
- Le caratteristiche culturali dell'organizzazione riguardano essenzialmente le persone e il relativo cambiamento culturale<sup>176</sup>.

L'approccio innovativo del lavoro agile mira principalmente a garantire un giusto work life balance adottando un'organizzazione che concili le esigenze individuali del lavoratore con quelle dell'organizzazione, promuovendo così anche la crescita della produttività del lavoratore influenzando la performance individuale.

**3.** La sezione metodologica offre una breve panoramica su come è stata condotta la ricerca, la sua sequenza logica e i metodi utilizzati per raccogliere i dati. Il paper utilizza una metodologia di un case study su PMI italiana. Questa metodologia ci consente di concentrarci sulla comprensione approfondita di quali sono le caratteristiche di uno smartworking integrale portato avanti da Way2Global.

L'utilizzo di un singolo caso di studio può essere soggetto ad alcune critiche relative alla generalizzazione dei risultati<sup>177</sup>. Nonostante ciò, si può evidenziare come lo studio di caso non si basa su una generalizzazione statistica<sup>178</sup>; infatti, sviluppa una generalizzazione analitica che nasce dall'osservazione di un fenomeno specifico che viene indagato in profondità, per determinare la teoria, la comprensione e le spiegazioni pratiche per altri casi<sup>179</sup>.

---

173 Cappgemini, 2014.

174 Kifor et al., 2021; Lee, Trimi, 2021; Osservatorio Smart Working, 2022c.

175 Lake, 2015.

176 Lee, Trimi, 2021; Kifor et al., 2021; Verbeke, Schulz, Greidanus, Hambley, 2008; Januszkiwicz, 2019.

177 Wan J., Wan X, 2012.

178 Tsang, 2014.

179 Yin, 2013.

Per raccogliere i dati è stata adottata un'analisi del contenuto<sup>180</sup>. L'analisi del contenuto è una tecnica di ricerca utile per delineare risultati sul contenuto di scritti, rappresentazioni visive e concetti<sup>181</sup>. Si occupa di fare inferenze valide, replicabili e oggettive sui significati, i contesti e le intenzioni contenuti nei messaggi, sulla base di regole esplicite<sup>182</sup>. Inoltre, l'analisi del contenuto è stata integrata da dati raccolti da diverse fonti, come spiegato di seguito (fonti primarie e secondarie). Le relazioni tra gli obiettivi della ricerca sono emerse e sono state validate attraverso la triangolazione dei dati<sup>183</sup>.

Per quanto riguarda l'approccio induttivo, in linea con la natura esplorativa della domanda di ricerca, il presente articolo utilizza una metodologia discorsiva e interpretativa<sup>184</sup>. L'indagine si è avvalsa di tecniche qualitative nel suo sviluppo, che si sono rivelate utili nello studio mirato delle categorie presenti nelle sfide delle PMI<sup>185</sup>. In particolare, la ricerca empirica si è basata sulle seguenti fasi di raccolta e analisi dei dati.

Il primo passo è stato l'analisi dell'azienda Way2Global con un'identificazione dei suoi stakeholder.

La seconda fase, che in parte integra la prima, ha riguardato tre interviste semi strutturate<sup>186</sup>, della durata di 30 minuti ciascuna svolte nel mese di maggio 2023. Le interviste sono state realizzate con tre persone che ricoprono un ruolo diversi all'interno dell'azienda. Le interviste prevedevano domande generiche e successivamente domande più specifiche utili a rispondere ai quesiti di ricerca. La tabella seguente fornisce l'elenco dettagliato delle persone intervistate (Tabella 1) e dei documenti raccolti (Tabella 2).

Nell'ultima fase, i dati qualitativi raccolti sono stati analizzati per verificare la possibilità di ulteriori approfondimenti rispetto alle domande di ricerca<sup>187</sup>. Per procedere

---

180 Yin, 2013; Spence, 1999; Spence, Rutherford, 2003.

181 Harwood, Garry, 2003.

182 Yin, 2013.

183 Yin, 2013.

184 Yin, 2013.

185 Waddock, 2021.

186 Yin, 2013; Eisenhardt, 1989.

187 Wan J., Wan X, 2012; Yin, 2013.

con l'analisi del materiale è stato necessario contestualizzare la questione del caso studio<sup>188</sup> relativo al fenomeno dello smart-working<sup>189</sup>.

**TABELLA 1 RISORSE PRIMARIE**

<b>Codificazione</b>	<b>Posizione ricoperta</b>	<b>Genere</b>	<b>Età</b>	<b>Anni di servizio nell'impresa</b>	<b>Titolo di studio</b>
<b>A1</b>	Impiegata reparto Sales	Donna	26	1	Laurea
<b>A2</b>	Project Manager	Donna	36	6	Laurea
<b>A3</b>	Marketing Specialist	Donna	31	3	Laurea

**TABELLA 2 RISORSE SECONDARIE**

<b>Codificazione</b>	<b>Nome</b>
<b>B1</b>	Storia della impresa
<b>B2</b>	Way2Global website

**4.** La sezione riprende alcuni aspetti fondamentali delle risorse primarie e confermate anche in parte dalle risorse secondarie sul fenomeno dello smart working integrale. Come descritto nella sezione introduttiva, i tre fattori analizzati sono: flessibilità lavorativa, fattori di stress legati alle mansioni svolte e relazioni instaurate tra i dipendenti.

Il primo fattore analizzato legato alla flessibilità lavorativa durante lo smart working integrale rappresenta, senza ombra di dubbio, secondo le parole dei tre dipendenti intervistati il principale vantaggio posto in essere da questa forma di conciliazione vita lavoro.

*Allora per me che io abito a Pavia, quindi assolutamente tutta la vita in smart working perché parliamo di tutti i giorni avanti e indietro a Milano L'ho fatto per tanti anni. E comunque è una cosa pesante.*

*(Risorse primarie, A1)*

188 J. Mills, Durepos, Wiebe, 2010.

189 Orlitzky et al., 2017.

L'intervistata in questo caso osserva come la distanza tra la sua abitazione (Pavia) e il luogo di lavoro (Milano) sia stata neutralizzata dall'attuazione dello smart working. Infatti, si può osservare un'ora di percorrenza per tratta tra i due luoghi citati. Nella citazione estratta la dipendente di Way2Global evidenzia come abbia percorso tale distanza per tanti anni e in caso di un'agevolazione come quella dello smart working integrale non sia più disposta a realizzare tale sacrificio. Inoltre, secondo quanto riscontrato nella storia della impresa (Risorse secondarie, B1) l'azienda non promuove una flessibilità oraria attraverso una policy prestabilita. Pertanto, la possibilità di eliminare il tragitto casa-lavoro ha facilitato la possibilità di svolgere mansioni quotidiane pre e post attività lavorativa.

La conferma dall'attenzione verso il fenomeno dello smart working è evidenziata anche dalle parole di un'altra dipendente di Way2Global prima dello scatenarsi del fenomeno pandemico.

*Allora in realtà io ne ho usufruito già in parte prima del Covid perché lavoravo due giorni a settimana da casa, proprio perché l'azienda aveva capito questa mia difficoltà nel raggiungere il luogo di lavoro, nel senso se io avessi avuto bisogno lo avrei potuto richiedere.*

*(Risorse primarie, A2)*

L'estratto dell'intervista sottolinea un'evidenza già confermata nel sito web dell'impresa (Risorsa secondaria, B2) rispetto all'attenzione verso il fenomeno dello smart working già prima dello scoppio della pandemia da Covid-19. Infatti, per il medesimo motivo evidenziato nell'intervista del soggetto precedente (Risorse primarie, A1) anche in questo caso l'elemento della distanza per il tragitto casa-lavoro ha giocato un ruolo fondamentale per l'ottenimento dello smart working in anticipo rispetto al fenomeno pandemico.

Il secondo elemento legato alla riduzione dello stress per l'attività lavorativa in una fase di smart working integrale sottolinea, a sua volta, alcuni elementi di trasformazione.

*Lo smart working per me, cioè, è veramente un'opportunità, perché riesco comunque a lavorare bene perché poi io sono una persona che ha bisogno, comunque, di tranquillità per lavorare bene. Quindi se fossi in ufficio sicuramente avrei molte più distrazioni. Invece in questo modo riesco a ritagliarmi i miei momenti per comunque poter fare le mie attività.*

*(Risorse primarie, A3)*

Le parole sopracitate evidenziano come lo smart working ricopra un ruolo fondamentale per la ricerca di concentrazione e di quiete. Infatti, alcune attività richiedono una maggiore riflessione che la vita d'ufficio non può garantire a partire dall'interruzione e dal dialogo con i colleghi. Allo stesso tempo, per conciliare al meglio il resizing e il cambio di sede aziendale con lo smart working integrale, l'azienda ha dovuto mettere a disposizione dei dipendenti tutto il supporto adeguato per allestire i singoli Home Offices all'insegna dell'ergonomia e favorire lo svolgimento dell'attività lavorativa nelle migliori condizioni.

*Poi abbiamo smantellato tutto l'Ufficio, quindi per dire io avevo preso la sedia ergonomica. La schiena era veramente a pezzi, con otto se non più ore seduta ero l'effetto era devastante, quella è stata la mia salvezza.*

*(Risorse primarie, A1)*

Quanto evidenziato dai soggetti intervistati mette in luce come l'attuazione dello smart working integrale necessiti sia di un supporto per migliorare l'attività lavorativa ma allo stesso tempo pone l'accento sul supporto logistico per il benessere fisico dei dipendenti.

Il terzo fattore, senza dubbio l'elemento maggiormente dibattuto, è quello dell'instaurazione di legami sociali tra i dipendenti in una fase di smart working integrale. In questo caso, per favorire la conoscenza reciproca, la socializzazione e il team building tra lavoratori, l'impresa programma sistematicamente iniziative di incontro, riunioni e giornate di lavoro in presenza sia plenarie sia per reparto.

*In presenza ci vediamo, cerchiamo di vederci ogni tre mesi. I titolari organizzano iniziative come brunch, pranzi, giornate di lavoro in co-working, eccetera. Così con cadenza trimestrale ci ritroviamo tutti per conoscerci, giusto per un po' chiacchierare. Abbiamo anche una collega che arriva dalla Sicilia. Un'altra arriva da Lucca, due da Genova, due da Torino, una da Bologna. Quindi ricostruire tutto è anche abbastanza difficile. Tendenzialmente ci vediamo a Milano, tutti quanti. Il reparto Marketing organizza delle iniziative di gamification, diciamo anche perché tieni conto che tante persone sono in azienda da poco, quindi è difficile anche conoscersi. Sono giochi o iniziative ludiche a sfondo formativo e di tipo interattivo. Adesso non mi ricordo cosa abbiamo fatto. Però il mese scorso, a maggio siamo andati a vedere una mostra di Ehrlich, quella dell'assurdo. Tutti insieme, è stato carino.*

*(Risorse primarie, A2)*

Il punto di vista del dipendente (Risorse primarie, A2) fa emergere alcuni spunti di riflessione sulle relazioni tra i dipendenti. In prima istanza, viene messa in luce in evidente difficoltà a costruire delle relazioni solide tra i dipendenti tanto che è necessario promuovere delle attività di incontro in presenza proprio per una prima conoscenza tra i soggetti coinvolti. Allo stesso tempo, questi incontri generano dei momenti ludici o culturali utili allo svago dei lavoratori. Un ulteriore aspetto evidenziato è quello della collocazione geografica. I dipendenti sono sparsi su tutto il territorio nazionale, proprio perché la volontà dell'azienda, con la remotizzazione integrale, è stata quella di amplificare l'impatto sociale valorizzando anche talenti e territori svantaggiati con il South Working, pertanto è necessario individuare un luogo di incontro in presenza di facile raggiungimento.

*Per controbilanciare lo smart working, visto che siamo sparse un po' in giro per tutta l'Italia, se lo desideriamo possiamo anche programmare di ritrovarci tra di noi. E' un'altra possibilità che ci dà l'azienda. Faccio un esempio, magari io e una mia collega oppure io e le altre colleghe del reparto Sales vogliamo ritrovarci per lavorare assieme un giorno presso un co-working di nostra scelta, e lo decidiamo e l'azienda ci rimborsa le spese. Non è obbligatorio, ma è una prassi che l'azienda promuove attivamente, e ha normato nel nostro accordo integrativo di secondo livello. Mettiamola così, lo smart working se ne abbiamo piacere, ma sappiamo che possiamo anche incontrarci e socializzare.*

*(Risorse primarie, A1)*

Oltre agli incontri in presenza confermati anche nell'estratto di intervista sopracitato (Risorse primarie, A1) è necessario evidenziare un'altra possibilità messa a disposizione dall'azienda per coltivare le relazioni tra i dipendenti. In questa direzione è emerso l'impegno dell'azienda a promuovere anche occasioni d'incontro in presenza tra i dipendenti. Questa prassi è indice della consapevolezza di quanto sia importante preservare la socializzazione e la possibilità di aggregazione fisica per creare team building e controbilanciare l'isolamento connesso ai tempi di smart working integrale.

Nonostante la decisione di governance partecipata (coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni di sviluppo strategico aziendale) a favore della continuità dello smart working integrale anche dopo la pandemia da Covid-19, l'azienda ha voluto mantenere un presidio dove i soggetti che lo richiedono possono svolgere l'attività in ufficio (Risorse secondarie, B1).

*Diciamo che la maggior parte dei colleghi ha optato per lo smart working integrale, mentre ad esempio la collega della Contabilità, una delle più anziane del*

*gruppo, preferisce andare in sede a lavorare molto spesso in settimana; quindi, ha avuto la possibilità di uscire da questa prigione.*

*(Risorse primarie, A2)*

La decisione di mantenere una sede a Milano centro ha consentito a una dipendente di dare continuità al lavoro in presenza. In questo caso emerge come il soggetto sia una figura di seniority elevata, probabilmente restia ad abbracciare il cambiamento in direzione dello smart working integrale. Infatti, su un team di 15 dipendenti, una sola ha preferito non aderire alla possibilità di smart working integrale (Risorse secondarie, B1).

**5.** Questo paper ha cercato di esaminare il fenomeno emergente di una nuova forma di flessibilità del lavoro, da un punto di vista sociologico e organizzativo, come quella dello smart working integrale. Seguendo alcuni criteri Way2Global, PMI italiana con sede a Milano, ha rappresentato la scelta più opportuna per lo studio del fenomeno. Nel case study sono stati selezionati tre dipendenti e sono state prese in considerazione alcune fonti di tipo secondario come il sito web e un'interlocuzione con il titolare dell'impresa.

Durante l'analisi del fenomeno sono stati presi in considerazione tre fattori: flessibilità lavorativa, fattori di diminuzione dello stress legati alle mansioni svolte e relazioni instaurate tra i dipendenti. Per quanto concerne il primo fattore oggetto di studio costituisce l'elemento cardine di vantaggio per i singoli dipendenti che possono usufruire dello smart working integrale. In tal senso l'eliminazione del tragitto casa-lavoro costituisce una possibilità importante al fine di godere di un'elevata flessibilità giornaliera e permette di organizzare al meglio anche le attività extra lavorative. Questa circostanza è confermata, non solo in questo caso studio, ma anche da diversi Scholar nella letteratura scientifica<sup>190</sup>.

Rispetto al secondo fattore di analisi è possibile osservare come siano presenti alcuni indizi di trasformazione. Alcune attività che richiedono una maggiore concentrazione e una maggiore quiete in assenza di fattori di distrazione prediligono l'attuazione di una modalità di smart working di tipo integrale. Infatti, il lavoro in ufficio accresce la possibilità di interruzione dell'attività lavorativa mentre lo smart working incentiva la concentrazione. Tale elemento non è sempre confermato in letteratura, infatti è possibile osservare come ci siano visioni discordanti sull'aumento e riduzione di concentrazione durante lo smart working. Le distrazioni nell'ambiente domestico e la gran-

---

190 Kifor et al., 2021; Lee, Trimi, 2021; Osservatorio Smart Working, 2022.

dezza dell'ambiente di lavoro in smart working sono elementi che concorrono a creare questa difformità di vedute<sup>191</sup>.

Prendendo in considerazione l'ultimo fattore di analisi è verosimile affermare come l'instaurazione di legami sociali tra i dipendenti, in una fase di smart working integrale, rappresenta ancora oggi l'obiettivo più complesso per le aziende che compiono tale scelta. In tal senso Way2Global promuove alcune attività di ritrovo plenario con cadenza trimestrale e altre con maggiore frequenza afferenti singoli reparti per controbilanciare l'assenza di socializzazione connessa allo smart working integrale. Inoltre, l'azienda ha accompagnato la scelta collettiva a favore del full remote lasciando comunque la possibilità di continuare a recarsi in sede ai dipendenti che si trovano a disagio con questa forma di flessibilità lavorativa. In tal senso, tutte le opzioni introdotte non permettono ancora oggi di chiudere completamente all'attività lavorativa in presenza per dedicarsi unicamente allo smart working di tipo integrale<sup>192</sup>.

Riprendendo le due domande di ricerca proposte nella sezione introduttiva del paper si può affermare, per quanto riguarda la RQ1, che esiste un'importante relazione tra l'elevato livello di flessibilità e la riduzione dello stress nella vita lavorativa del dipendente. Tale relazione è richiamata in tutte e tre i fattori studiati in Way2Global. Invece, per quanto concerne la RQ2 si riscontrano nuove forme di flessibilità sociale ma ancora oggi l'incontro in presenza rappresenta un fattore cardine per coltivare le relazioni tra i dipendenti.

Questo paper vuole essere un'estensione della lettura esistente sul fenomeno dello smart working, infatti, ha posto l'accento sul suo sviluppo integrale in una PMI italiana. Il caso studio presenta anche alcuni limiti. In prima istanza non può essere generalizzato. In aggiunta, oltre alla contentanalysis, avrebbe potuto utilizzare anche un'altra metodologia, come il supporto etnografico, volto a indagare meglio i due quesiti di ricerca.

---

191 Girish, Lee J. Y., Lee C. K., Olya, 2022; Hu, 2019; Tagliaro, Ciaramella, 2016; Hur, Cho, Lee, Bickerton, 2019.

192 Dornelles, Ayala, Frank, 2022; Kifor et al., 2021; Verbeke, Schulz, Greidanus, Hambley, 2008; Januszkiewicz, 2019.

# **Smart working e performance aziendale nelle aree montane: organizzazione del lavoro, carriera e qualità della vita<sup>193</sup>**

di Marco Alderighi<sup>194</sup>, Lorenzo Fattori<sup>195</sup>, Christophe Feder<sup>196</sup>, Silvana Kuhtz<sup>197</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Inquadramento teorico. 3. Dati e metodologia. 4. Risultati. 5. Conclusioni.

**1.** Anche se è soprattutto dal 2020 che l'attenzione pubblica è concentrata sul tema dello smart working, nel campo della ricerca l'argomento relativo alle sue ricadute sulla vita dei lavoratori e delle aziende è studiato fin dagli anni '70. Molte ricerche mostrano che lo smart working produce diversi vantaggi sul piano personale del lavoratore e su quello aziendale. Consente per esempio una maggiore flessibilità lavorativa e migliore integrazione tra vita privata e lavoro<sup>198</sup>; aumenta la soddisfazione sul lavoro e la motivazione dei dipendenti, la collaborazione è facilitata e si traduce in un aumento di efficienza del team e scambio di idee, con conseguente maggiore apertura mentale e accettazione di punti di vista diversi<sup>199</sup>. Ancora, un orario di lavoro flessibile consente ai dipendenti di lavorare negli orari in cui sono effettivamente più produttivi<sup>200</sup>. Le organizzazioni possono risparmiare sugli spazi degli uffici<sup>201</sup>, essere più efficienti

---

*193 Questa pubblicazione è realizzata nell'ambito del progetto NODES, finanziato dal MUR sui fondi M4C2 - Investimento 1.5 Avviso "Ecosistemi dell'Innovazione", nell'ambito del PNRR finanziato dall'Unione europea - NextGenerationEU (Grant agreement Cod. n.ECS00000036).*

*194 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.*

*195 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.*

*196 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste.*

*197 Università della Basilicata.*

*198 Byron, 2005; Mesmer-Magnus, Viswesvaran, 2006; Shockley, Allen, 2007.*

*199 O'Neill, 2009.*

*200 Kirk, Belovics, 2006.*

*201 Cascio, 2000.*

con i trasferimenti<sup>202</sup> e più facilmente attraggono talenti, risorse umane di valore, che vivono distanti<sup>203</sup>. Si rileva inoltre riduzione dell'assenteismo e del turnover, maggiore flessibilità nell'organizzazione e nella pianificazione dell'orario di lavoro<sup>204</sup>. Lo smart working ha ricadute positive anche sull'ambiente; riducendo gli spostamenti da casa l'azienda risparmia decine di chilometri aziendali e le emissioni di carbonio<sup>205</sup>. Il tema però non si esaurisce e apre anche l'attualissimo argomento della sostenibilità digitale.

Allo stesso tempo lo smart working può indebolire le relazioni interpersonali con colleghi e supervisor, comportando isolamento professionale e spaziale. Alcuni studi suggeriscono infatti che lavorare da casa può causare un aumento della sensazione di solitudine e preoccupazioni<sup>206</sup>; in particolare, l'assenza di contatto fisico faccia a faccia porta a un grado più elevato di isolamento sociale<sup>207</sup>, che ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa. Peraltro, va sottolineato che implementare lo smart working in un'organizzazione implica sviluppare una nuova cultura e nuovi modi di lavorare utilizzando nuovi strumenti, nuovi processi e nuovi approcci alla gestione e al lavoro di squadra<sup>208</sup>. Tuttavia, questi studi si concentrano anche su esperienze di lungo corso, radicate da anni in molti paesi che hanno sperimentato forme lavorative innovative prima dell'Italia. Le specificità del nostro contesto aziendale offrono grandi margini di studio e ricerca sul tema, ancor più se legate al contesto dei luoghi montani e delle aree interne, dove sono evidenti i limiti nella connettività, le specifiche dimensioni aziendali e caratteristiche settoriali, le difficoltà negli spostamenti, e la mancanza di infrastrutture.

Il presente studio intende comprendere l'impatto nelle aree montane/aree interne dello smart working sull'organizzazione del lavoro, sulle prospettive di carriera e sulla creatività e qualità della vita dei lavoratori; nonché come queste variabili o la loro combinazione possano essere funzionali ad apportare benefici alla performance delle imprese e alla sostenibilità delle aree analizzate. La crescita armonica di una comunità

---

202 Buono, *Bowditch*, 1989.

203 Cramton, Hinds, 2004; Casper, Buffardi, 2004.

204 Peretz et al., 2017, Wheatley, 2012.

205 Drago, Hyatt, 2003.

206 Albano et al., 2017; Butera, 2020.

207 Bloom et al., 2015; Kenyon et al., 2002; Raghuram et al., 2001.

208 Lake, 2011.

che lavora richiede approcci multidimensionali che possono ripensare alla possibilità di sostenere processi di pensiero creativo e critico, anche quando il lavoro è centrato principalmente sullo smart working.

**2.** La percezione degli effetti dello smart working ha un'influenza crescente nella letteratura di settore. I risultati di una recente ricerca su un campione di 30.932 dipendenti suggeriscono che il lavoro da remoto favorisce un senso positivo del significato del lavoro, influenzando tuttavia negativamente sulle relazioni interpersonali con colleghi e supervisori<sup>209</sup>. Un'ulteriore ricerca, condotta su Twitter, ha mostrato che gli utenti associano principalmente il lavoro da remoto a emozioni positive e a un miglior equilibrio tra lavoro e vita personale<sup>210</sup>.

Sebbene esista qualche riferimento sullo smart working praticato da lavoratori residenti in aree montane all'estero<sup>211</sup>, non è invece presente letteratura che verta specificamente sul caso italiano. Il presente studio intende iniziare a colmare questa lacuna.

Da una prima fase di testing, condotta tra lavoratori che vivono in aree montane della Valle d'Aosta, è emerso che lo smart working ha un impatto percepito come positivo sull'organizzazione aziendale, la carriera e la qualità della vita. Emerge inoltre che l'organizzazione del lavoro e la carriera influenzano positivamente la performance aziendale, mentre non c'è evidenza che la qualità della vita vi abbia effetti.

Lo studio è proseguito attraverso una nuova somministrazione di interviste a un campione rinnovato, che include lavoratori di un più ampio numero di regioni italiane. Il questionario somministrato è servito a raccogliere la percezione dei lavoratori intervistati rispetto all'impatto dello smart working su diversi aspetti della vita dell'impresa e personale. Sono state individuate le seguentivariabili per procedere a un'analisi SEM (*structural equation modeling*): WW (*way of working*); CA (*career*); CR (*creativity*); QL (*quality of life*); SO (*sustainability*); EP (*expected performance*).

La letteratura esistente indica che lo smart working ha tendenzialmente un effetto positivo sulla produttività dei dipendenti<sup>212</sup>, oltre che sulla loro soddisfazione. Alla luce di ciò, è lecito ipotizzare che il modo di lavorare (WW) influenzi direttamente la perfor-

---

209 Palumbo et al., 2021.

210 Loia et al., 2023.

211 Bürgin, Mayer, 2020.

212 Angelici, Profeta, 2020.

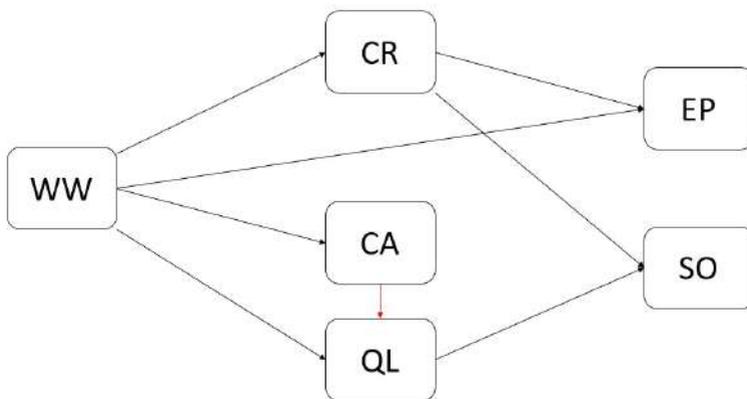
mance aziendale (EP) e la qualità della vita dei dipendenti (QL). Il modo di lavorare, sulla base di quanto emerge dalla letteratura, ha inoltre effetti anche sulla percezione delle prospettive di carriera, che possono risentire del rapporto con i colleghi e i superiori a valle dello spostamento in remoto, finanche con un impatto negativo sulla qualità della vita del lavoratore

Per quanto riguarda la variabile CR, lo smart working può aumentare l'autonomia del lavoratore<sup>213</sup>, che ha più occasioni di far ricorso alla propria creatività; vi è inoltre consistente letteratura sull'influenza della creatività sul rendimento aziendale (seppur principalmente dedicata ai ruoli manageriali<sup>214</sup>).

SO rappresenta infine la percezione che ha il lavoratore di come i cambiamenti connessi al passaggio allo smart working rendano più o meno sostenibile per l'ambiente l'attività lavorativa, una questione che sta acquisendo sempre maggiore importanza nel dibattito contemporaneo.

Il modello ipotizzato è dunque quello in figura 1, dove la freccetta rossa indica un'influenza negativa.

**FIGURA 1 – MODELLO IPOTIZZATO**

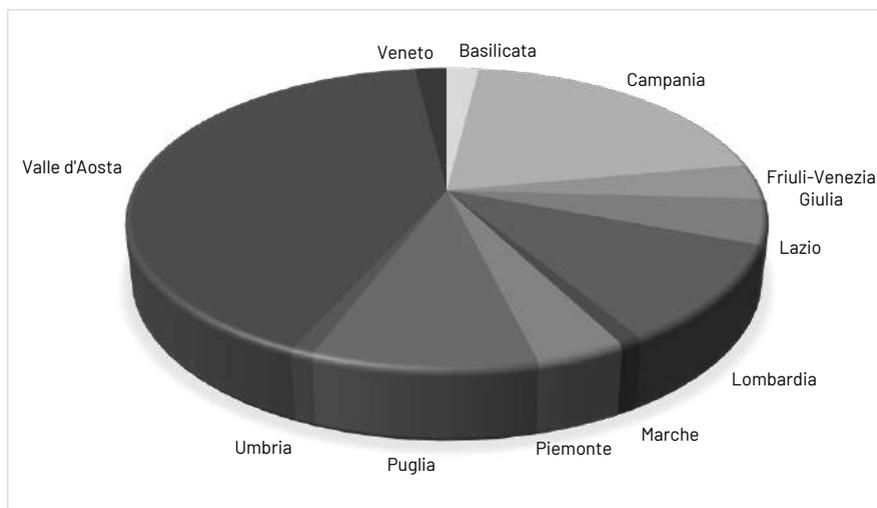


213 De Masi, 2020.

214 Ad es. Khedaouria, Gurau, Torres, 2015; Baccarella et al., 2022; ma anche Gong, Zhou, Chang, 2013.

**3.** La nostra analisi si basa su un questionario somministrato fra agosto e settembre del 2023 a 142 lavoratori in aree montane. Di questi, 104 hanno completato il questionario e quindi sono stati presi in considerazione per le analisi successive. Fra i rispondenti, il 91.84% sta svolgendo attività di smart working e il 100% risiede in aree montane italiane. In particolare, le regioni di residenza sono le seguenti: Basilicata (2 rispondenti), Campania (21), Friuli-Venezia Giulia (4), Lazio (5), Lombardia (11), Marche (1), Piemonte (4), Puglia (10), Umbria (1), Valle d'Aosta (43) e Veneto (2). La figura 2 mostra le percentuali dei rispondenti per regione di residenza.

**FIGURA 2 – CAMPIONE SUDDIVISO PER REGIONI ANALIZZATE**



Il questionario è composto da 51 domande. La prima domanda si riferisce alla percentuale del lavoro svolto in smart working. Le successive 40 domande servono per stimare le 6 variabili latenti analizzate. In particolare, sono stati formulati 7 quesiti per stimare ognuno dei seguenti costrutti non osservabili: modo di lavorare (WW), performance aziendale (EP), creatività (CR) e sostenibilità (SO); mentre per stimare le prospettive di carriera (CA) e la qualità della vita (QL) sono stati formulati 6 quesiti. Il numero dei quesiti per stimare ogni variabile latente è elevato al fine di poter eliminare eventuali elementi che non aiutano alla corretta stima del costrutto non osservabile. Le ultime dieci domande sono domande sociodemografiche. La tabella 1 riassume le principali statistiche descrittive. Si noti che in media gli intervistati hanno svolto quasi il 40% del loro lavoro da remoto.

Si è quindi proceduto a stimare le variabili latenti e le loro relazioni attraverso un modello di equazioni strutturali (SEM). Ogni variabile latente è stata stimata attraverso la combinazione delle rispettive domande appositamente formulate. Sono state eliminate le seguenti variabili CA4, CR4, CR7, SO4, SO5, EP1, EP4, WW3 e QL4 in quanto incapaci di stimare correttamente la variabile latente. La tabella 2 mostra le stime per la costruzione delle variabili latenti. Dopo aver costruito correttamente le variabili latenti, sono state stimate le diverse relazioni fra queste come suggerito nella figura 1 descritta nel paragrafo precedente. La successiva sezione riporta i principali risultati ottenuti da questa analisi.

**TABELLA 1 – STATISTICHE DESCRITTIVE**

Variabile	Num	Media	DS	Min	Max	Variabile	Num	Media	DS	Min	Max		
% Smart Working	104	39,76	33,46	0	100	Performance Aziendale	EP1	104	3,99	0,94	1	5	
Modo di lavorare	WW1	104	3,82	1,08	1		5	EP2	104	3,80	1,13	1	5
	WW2	104	3,37	1,04	1		5	EP3	104	3,80	1,09	1	5
	WW3	104	4,30	1,00	1		5	EP4	104	3,37	1,00	1	5
	WW4	104	2,53	1,09	1		5	EP5	104	3,64	1,08	1	5
	WW5	104	3,19	1,11	1		5	EP6	104	3,73	1,05	1	5
	WW6	104	4,35	1,04	1		5	EP7	104	2,91	1,09	1	5
	WW7	104	2,94	1,19	1	5	Creatività	CR1	104	3,53	1,10	1	5
Prospettive di carriera	CA1	104	2,96	0,97	1	5		CR2	104	3,43	1,14	1	5
	CA2	104	2,99	1,07	1	5		CR3	104	3,35	1,18	1	5
	CA3	104	3,17	1,11	1	5		CR4	104	3,25	1,19	1	5
	CA4	104	3,01	1,03	1	5		CR5	104	3,04	1,21	1	5
	CA5	104	2,59	1,08	1	5		CR6	104	3,39	1,13	1	5
	CA6	104	2,71	0,95	1	5		CR7	104	2,57	1,13	1	5
Qualità della vita	QL1	104	4,02	1,16	1	5	Sostenibilità	SO1	104	3,04	1,15	1	5
	QL2	104	3,69	1,18	1	5		SO2	104	4,18	1,06	1	5
	QL3	104	4,44	0,83	1	5		SO3	104	3,77	1,10	1	5
	QL4	104	4,09	1,00	1	5		SO4	104	3,09	1,03	1	5
	QL5	104	3,85	1,08	1	5		SO5	104	2,74	1,08	1	5
	QL6	104	3,95	1,06	1	5		SO6	104	3,17	1,23	1	5
						SO7		104	2,69	1,28	1	5	

Note: Elaborazione propria.

Legenda: Num: Numerosità delle osservazioni; Media: Valore della media aritmetica; DS: Deviazione standard; Min: Valore minimo; Max: Valore massimo.

4. La figura 3 mostra il risultato della stima econometrica. In generale, tutte le statistiche indicano una buona significatività complessiva del modello: il Comparative Fit Index (CFI) è 0.825, e il Tucker-Lewis Index (TLI) è pari a 0.808. Tutti i coefficienti sono significativi al 10% indicando che le ipotesi presentate sono state confermate dai dati. Entrando nello specifico delle relazioni e della forza delle relazioni, si osserva che l'organizzazione aziendale risulta avere un impatto estremamente forte e significativo su tutte le variabili del modello, che vanno dalla qualità della vita, alle creatività, alle possibilità di carriera, financo alla performance aziendale. Lo smart working è in primo luogo una questione di organizzazione! Prima di concentrarci nella spiegazione delle due variabili principali e cioè la performance aziendale e la sostenibilità, poniamo l'attenzione sulle altre relazioni identificate dal modello.

**TABELLA 2 – COSTRUZIONE VARIABILI LATENTI**

Variabile		Stima	Err. Std.	Variabile	Stima	Err. Std.	
Modo di lavorare	WW1	1,000		Performance Aziendale	EP1	1,000	
	WW2	0,815	0,133		EP2	2,009	0,503
	WW3	0,611	0,128		EP3	2,300	0,547
	WW4	0,878	0,138		EP4	1,844	0,456
	WW5	0,725	0,141		EP5	1,837	0,468
	WW6	0,920	0,131		EP6	2,066	0,502
	WW7	0,153	0,153		EP7	2,123	0,517
Prospettive di carriera	CA1	1,000		Qualità della vita	QL1	1,000	
	CA2	1,325	0,161		QL2	1,240	0,208
	CA3	1,144	0,165		QL3	0,840	0,145
	CA4	0,838	0,152		QL4	0,762	0,141
	CA5	1,091	0,160		QL5	1,177	0,192
	CA6	0,915	0,141		QL6	1,202	0,191
Sostenibilità	S01	1,000		Creatività	CR1	1,000	
	S02	1,013	0,144		CR2	1,067	0,083
	S03	1,173	0,152		CR3	1,071	0,089
	S04	0,890	0,138		CR4	1,061	0,091
	S05	0,931	0,145		CR5	0,904	0,104
	S06	1,097	0,167		CR6	1,032	0,084
	S07	0,949	0,171		CR7	0,597	0,109

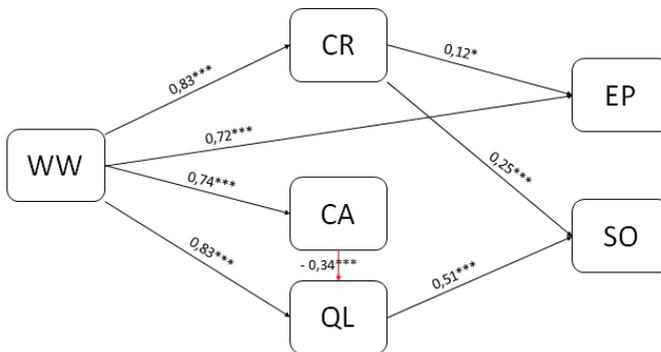
Note: Elaborazione propria.

Legenda: Err. Std.: Errore standard; la significativa statistica è sempre maggiore del 99%.

In primis notiamo che la qualità della vita viene influenzata in modo molto negativo dal perseguimento di obiettivi di carriera. Questo risultato rientra in un dibattito più ampio all'interno della letteratura come, ad esempio, quello sui rischi della cosiddetta *regola del 996*<sup>215</sup>. Il risultato ottenuto mostra che il lavoro da remoto non è immune da questo rischio. Si può in realtà osservare che proprio la possibilità di poter lavorare in ogni luogo e ad ogni orario spinge nel caso di lavoratori con obiettivi di carriera a ridurre in modo drastico il tempo libero e a perdere il bilanciamento tra lavoro e vita personale.

Venendo ora alle variabili principali, il modello mostra che, nel caso di lavoro da remoto, si ha un effetto diretto dell'organizzazione aziendale sulla performance aziendale (quando il lavoro da remoto favorisce l'organizzazione aziendale, allora avrà anche un effetto positivo sulla performance aziendale). Allo stesso modo, sebbene con un coefficiente di circa cinque volte inferiore, la creatività ha un effetto positivo sulla performance (quando il lavoro da remoto favorisce la creatività, allora avrà anche un effetto positivo sulla performance aziendale). Quindi l'organizzazione aziendale ha un effetto diretto e un effetto mediato dalla creatività, che è significativo sulla performance aziendale.

FIGURA 3 – STIME DEL MODELLO



Note: \* $p < 0,10$ , \*\*\* $p < 0,0$

215 La "regola del 996" è una pratica di lavoro diffusa in particolare in Cina, dove ai dipendenti si chiede un orario di lavoro dalle 9 di mattina alle 9 di sera per 6 giorni. È stato dimostrato che il lavoro settimanale di 72 ore incide in modo negativo sulla qualità della vita fino ad avere conseguenze negative sulla salute fisica e mentale.

In relazione alla sostenibilità si fanno le seguenti considerazioni. La sostenibilità è influenzata positivamente dalla qualità della vita (quando il lavoro da remoto favorisce la qualità della vita del lavoratore, allora avrà anche un effetto positivo sulla sostenibilità ambientale). Questo risultato è molto importante in quanto ci descrive una situazione in cui il lavoro da remoto ha effetti benefici sia all'interno dell'impresa (sul lavoratore) sia all'esterno dell'impresa (sull'ambiente). La creatività è l'altra variabile che ha un effetto diretto e positivo sulla sostenibilità ambientale (quando il lavoro da remoto favorisce la creatività, allora avrà anche un effetto positivo sulla sostenibilità ambientale). Questo risultato mostra come anche in questo caso ci sia un effetto coordinato e positivo sia all'interno dell'impresa (sulla performance) che all'esterno (sull'ambiente): la creatività porta a trovare soluzioni nuove che hanno poi un impatto favorevole sia sulla performance aziendale che sull'ambiente. Guardando alle altre variabili utilizzate nel modello, osserviamo che la carriera ha un effetto indiretto negativo sulla sostenibilità ambientale (chi persegue obiettivi personali, oltre a ridurre la propria qualità della vita, tende anche ad avere meno attenzione per l'ambiente): le persone che tendono a non aver attenzione per la propria salute fisica e mentale a maggior ragione tenderanno a non avere attenzione per l'ambiente. Infine, l'organizzazione aziendale ha un impatto indiretto sulla creatività e quindi anche sulla sostenibilità.

In altri termini, dall'analisi emerge l'importanza dell'organizzazione aziendale su tutte le variabili aziendali: dalla qualità della vita, alla creatività, alla possibilità di carriera e infine alla performance (che è anche influenzata positivamente dalla creatività). Inoltre, la sostenibilità non è in contrapposizione con gli obiettivi di welfare aziendale, che possono essere ottenuti grazie al lavoro da remoto (maggiore flessibilità che migliora la qualità della vita) e gli obiettivi di innovazione aziendale (guidati dalla creatività).

**5.** Lo studio che si basa su un modello di equazioni strutturali (SEM) si è svolto fino ad ora in due fasi: una prima fase di testing con questionario somministrato solo a un campione di lavoratori di aziende localizzate in Valle d'Aosta e una seconda fase in cui il questionario è stato ampliato nei contenuti e nelle variabili analizzate ed è stato poi somministrato a rispondenti residenti anche in altre regioni italiane. Il questionario finale è composto da 51 domande. La prima domanda si riferisce alla percentuale del lavoro svolto in smart working e le successive 40 domande sono servite per stimare le 6 variabili latenti analizzate. Ogni variabile latente è stata stimata attraverso la combinazione delle rispettive domande appositamente formulate e sono state eliminate due variabili in quanto incapaci di stimare correttamente la variabile latente.

I risultati ottenuti confermano quanto rileva la letteratura sul tema e inseriscono nuove considerazioni, ad esempio che l'organizzazione aziendale ha un effetto diretto e

un effetto mediato dalla creatività, significativo sulla performance aziendale; e che la creatività ha un effetto diretto e positivo sulla sostenibilità ambientale.

I risultati in generale mostrano una buona tenuta del modello teorico e incoraggiano l'approfondimento per il prosieguo della ricerca. Come ogni studio empirico, l'indagine condotta presenta alcune limitazioni. Ad esempio, il campione degli intervistati potrebbe essere ampliato, mentre la formulazione delle domande può essere migliorata per poter trarre ulteriori considerazioni su tutte le variabili indagate e per favorire la compilazione del questionario. Inoltre, il prosieguo della ricerca si prefigge di verificare empiricamente le diverse possibili relazioni esistenti tra creatività e struttura del lavoro e come si possano migliorare le condizioni del lavoro da casa onde favorire pensiero critico e creatività individuale e di gruppo pur lavorando in smart. La crescita armonica di una comunità che lavora richiede approcci multidimensionali che possono ripensare alla possibilità di sostenere processi di pensiero creativo e critico, anche quando il lavoro è centrato principalmente sullo smart working.

# **Flessibilità oraria e disconnessione nel lavoro da remoto post-emergenziale: evidenze empiriche di una ricerca nell'area milanese**

di Alessandra Ingrao<sup>216</sup> e Alessandro Fiorucci<sup>217</sup> \*

**SOMMARIO:** **1.** Introduzione. **2.** I limiti alla durata massima dell'orario nel complesso coordinamento tra la legge n. 81/2017 sul lavoro agile e il d.lgs. n. 66/2003. **3.** Il diritto alla disconnessione. **4.** Le soluzioni della contrattazione collettiva aziendale. **5.** Conclusioni.

**1.** Le riflessioni che seguono prendono spunto da una seconda wave di ricerca sul lavoro da remoto, condotta nell'ambito del centro Worth<sup>218</sup> in alcune aziende operanti in un macro-comparto produttivo nell'area milanese e volta a indagare le condizioni di lavoro in *smart working*, alla luce della concreta applicazione della normativa sul lavoro agile in una fase ormai post-emergenziale.

Il dato più rilevante che emerge dalla ricerca riguarda l'allungamento della giornata lavorativa in *smart working*. Infatti, ben il 78% dei lavoratori ha affermato di lavorare per un numero di ore maggiore da remoto rispetto a quando si trova in ufficio. Le proporzioni del fenomeno sono considerevoli: quasi il 60% dei rispondenti ha dichiarato di lavorare in media dalle 9 alle 10 ore al giorno in *smart working*, con un 5,7% di lavoratori che addirittura supera – sempre mediamente, quindi non occasionalmente – le 11 ore giornaliere. In buona sostanza, i dipendenti che da remoto effettivamente osservano le otto ore sono meno del 30%, con un'esigua minoranza (pari al 5%) che afferma di lavorare per un tempo ancora inferiore.

---

<sup>216</sup> Università degli Studi di Milano.

<sup>217</sup> Università degli Studi di Milano.

\* Benché il lavoro sia frutto di riflessioni condivise da entrambi gli autori, il § 1 è attribuibile ad Alessandra Ingrao e i §§ 2, 3, 4 e 5 ad Alessandro Fiorucci.

<sup>218</sup> Gli esiti della ricerca sono presentati e discussi nella Rivista *Labour & Law Issues*, vol. 10, n. 2, 2023 (in corso di pubblicazione).

Il secondo dato nella percezione dei lavoratori attiene all'ineffettività della disconnessione dai dispositivi informatici al di fuori dell'orario normale di lavoro, dal momento che l'attuazione di quello che dovrebbe essere un diritto soggettivo viene rimessa alla forza di volontà del singolo lavoratore nel decidere di "staccare la spina"<sup>219</sup>, trasformandolo sostanzialmente in un dovere.

Tra le motivazioni alla base dell'aumento dei tempi di lavoro spiccano l'assegnazione di carichi di lavoro eccessivi e di scadenze ristrette<sup>220</sup>, fattori che inducono i lavoratori a prolungare il proprio impegno durante i fine settimana, le ferie, la fascia del lavoro notturno e persino durante la malattia<sup>221</sup>.

Va altresì notato come la tendenza in commento non sembra dipendere da richieste esplicite o puntuali da parte dei capi, ma essere frutto di una scelta – all'evidenza non libera, ma condizionata da un'organizzazione del lavoro che tende alla saturazione – degli stessi lavoratori, oberati "a monte" da carichi asfissianti<sup>222</sup>.

D'altra parte, dalla ricerca emerge che non è infrequente l'organizzazione di riunioni all'infuori dell'orario normale di lavoro, spesso convocate il giorno stesso (27,4%) o

---

219 Infatti, il 69,5% dei rispondenti ritiene che il diritto sia effettivo "solo perché decido di spegnere i dispositivi al di fuori dell'orario". Inoltre, alla domanda "Se vieni contattato/a fuori dall'orario di lavoro contrattuale, come ti comporti?" solo il 10,6% dichiara di rimandare la comunicazione al successivo giorno lavorativo. Al contrario, il 65,5% afferma di rispondere a volte (a seconda dell'urgenza) e il 24% di farlo regolarmente per ogni comunicazione.

220 Il 46,8% dei rispondenti indica una di queste due motivazioni come la principale causa della dilatazione del proprio impegno lavorativo. In merito alla frequenza con cui capita di dover "sostenere un ritmo di lavoro eccessivo", solo il 7,7% ha risposto "Mai", mentre il 37,2% dichiara che questa situazione si presenta "Spesso" e il 55,1% "Qualche volta". Alla stessa domanda, ma relativamente all'"avere scadenze rigide e strette", il quadro è persino peggiore: il 42,6% ha risposto "Spesso", il 51,5% "Qualche volta" e il 5,9% "Mai".

221 Alla domanda "Ti è capitato di lavorare nei weekend?", il 54% ha risposto "qualche volta" e il 6,1% ha affermato che questa circostanza si ripete spesso. Inoltre, il 27,9% dei rispondenti ha dichiarato di aver lavorato nella fascia del lavoro notturno. Ancora, preme segnalare che il 56,1% dei rispondenti ha dichiarato che gli è capitato di lavorare nonostante fosse malato, a causa di consegne urgenti (33,8%) oppure perché "in smart working non ha senso prendere la malattia" (22,3%).

222 Alla domanda "L'azienda ti ha mai chiesto di lavorare in smart working nonostante fossi in ferie, in permesso o in malattia?", il 7,6% ha risposto "Sì, quando ero in ferie", il 3,4% "Sì, quando ero in malattia" e l'1,8% "Sì, quando ero in permesso". Inoltre, il 32,6% ha risposto di aver deciso di lavorare lo stesso (senza una specifica richiesta da parte dell'azienda), "a causa di carichi eccessivi e/o scadenze ristrette".

quello precedente (19,4%). Così la “porosità del tempo”<sup>223</sup>, ove sfumano i confini tra il lavoro e la vita privata, si risolve in un incremento delle ore trascorse a disposizione del datore di lavoro nonostante la distanza fisica dall’azienda.

Per giunta, a fronte di un consistente aumento delle ore lavorate da remoto, il 94% dei lavoratori ha affermato di ricevere la solita retribuzione mensile. Inoltre, va notato che alla domanda “Se lavori più ore, queste ti vengono riconosciute come lavoro straordinario?”, l’88,3% ha risposto di no<sup>224</sup>.

Alla luce delle evidenze raccolte, l’analisi si concentrerà sugli strumenti di limitazione dell’orario di lavoro presenti nella legge e nella contrattazione collettiva, nonché sulla funzione del diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche. Ci si domanda, infatti, se tali strumenti siano adeguati o meno a fronteggiare i rischi che possono derivare dalla dilatazione dei tempi di lavoro nei modelli organizzativi flessibili come quello “agile”, e ad assicurare al contempo un’effettiva conciliazione tra tempi di vita e di lavoro del prestatore, nel rispetto delle esigenze organizzative dell’impresa.

**2.** È stato rilevato in dottrina come l’ambigua e scarna cornice predisposta dalla l. n. 81/2017 ammetta diverse configurazioni organizzative del lavoro agile, che resta, per espressa previsione di legge, una modalità di esecuzione del lavoro subordinato.

In particolare, due sarebbero le varianti: il lavoro agile “a tempo”, ove la prestazione si svolge in un tempo predeterminato, limitato dalla definizione di un orario di lavoro, e il lavoro agile “per obiettivi”, ove il tempo perderebbe la funzione di quantificazione oraria della prestazione, la quale sarebbe scandita da un’organizzazione per «fasi, cicli e obiettivi»<sup>225</sup>.

Tale seconda variante, ad avviso di alcuni, costituirebbe la forma più pura di lavoro agile, ove il lavoratore potrebbe quantificare in autonomia il tempo di lavoro in funzione degli obiettivi da raggiungere, decidendo altresì come distribuirlo durante una giornata di lavoro<sup>226</sup>.

---

223 Cfr. Genin, 2016, 280 ss.

224 D’altra parte, per la quasi totalità del restante 11,7%, la remunerazione dello straordinario è forfettizzata, quindi determinata in misura fissa e non proporzionata alla quantità di ore eccedenti l’orario normale. Il 4,3% ha dichiarato di ricevere fringe benefits (es. ticket, buoni benzina, ecc.) come ricompensa per il maggiore impegno profuso, mentre solo l’1,3% afferma di ricevere una retribuzione maggiore e proporzionata al maggior carico di lavoro.

225 Cfr. Carinci, Ingraio, 2021.

226 Cfr. Proia, 2018, 184; Santoro-Passarelli, 2017, 779.

Senonché, dalla ricerca che si presenta<sup>227</sup>, emerge che il lavoro agile “a tempo” è il modello prevalentemente diffuso, nel quale al lavoratore è concesso di scegliere la collocazione di una parte della prestazione nell’arco della giornata, non anche di determinarne il monte ore, il quale risulta definito dalla contrattazione collettiva (attraverso un rinvio da parte della contrattazione di secondo livello al CCNL) in un orario settimanale di 38/40 ore settimanali.

La contrattazione in parola, non delegata dalla legge, interviene pertanto a colmare un vuoto di tutela che la legge n. 81/2017 avrebbe lasciato scoperto, prevedendo come unico tetto inderogabile «i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Tale previsione “sibillina” dev’essere coordinata con la normativa vigente che, come noto, in materia di orario di lavoro non individua in modo diretto un limite orario massimo giornaliero (come avrebbe invece richiesto l’art. 36 co. 2 Cost.). Tale limite è piuttosto ricavabile indirettamente nella misura – assai elevata – di 13 ore (12 ore e 50 minuti, al netto delle pause obbligatorie), sottraendo su un arco di 24 ore le 11 consecutive di riposo sancite come diritto dall’art. 7 d.lgs. 8 aprile 2003 n. 66.

Quanto alla durata massima di lavoro settimanale, il limite di 48 ore sancito dall’art. 4 co. 2 d.lgs. n. 66/2003 (come somma del lavoro normale e straordinario) appare comunque ampio e modulabile, poiché è calcolato come media su un periodo fino a quattro mesi, elevabile a sei o persino a dodici mesi dalla contrattazione collettiva.

**3.** Contro l’iper-connessione agli strumenti tecnologici di lavoro, l’art. 19 l. n. 81/2017 schiera – timidamente, senza darne una definizione – il diritto del lavoratore agile alla disconnessione, oggetto in Italia di un corposo dibattito dottrinale a proposito del lavoro agile, ma in via di espansione a livello europeo, tanto che si è prefigurato un “ricoscimento universale”<sup>228</sup> di tale diritto per tutti i lavoratori e le lavoratrici.

Tuttavia, la legge del 2017 non solo non fornisce indicazioni più dettagliate sul contenuto della disconnessione dagli strumenti tecnologici, ma neppure prevede sanzioni specifiche per le ipotesi di violazione. Non a caso, secondo diversi commentatori, il principale problema della disconnessione consisterebbe proprio nella sua ineffettività<sup>229</sup>.

---

227 Confermata da altri studi sulla contrattazione aziendale, tra cui Dagnino, Menegotto, Porcheddu, Tiraboschi, 2023 e Osservatorio CGIL-FDV, 2021, 20.

228 Zoppoli I., 2023, 293.

229 Cfr. Altimari, 2019; Zucaro, 2019; Spinelli, 2021b, 81; Cataudella, 2021, 859.

Trattandosi, per l'appunto, di un *diritto* posto in capo al lavoratore, ad esso corrisponde il dovere del datore di lavoro di adottare tutte le *misure tecniche e organizzative* che si rendano necessarie per assicurarne l'effettivo godimento, anche in ossequio al più generale obbligo di sicurezza posto dall'art. 2087 c.c., vista la finalità di tutela della salute connaturata alla limitazione oraria e alla effettiva fruizione dei riposi.

Cionondimeno, stando al tenore letterale dell'art. 19 l. n. 81/2017, che assegna all'accordo tra le parti il compito di definire i *tempi di riposo*, da un lato, e le *misure tecniche e organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione*, dall'altro, sarebbe riduttivo far coincidere il diritto del lavoratore a disconnettersi (*rectius*, ad essere disconnesso) con i soli tempi di riposo, a tutela dei quali già si stagliano i limiti all'orario lavorativo ricavabili dalla legge e specificati dalla contrattazione collettiva.

Invero, la diligenza del prestatore di lavoro incontra il proprio limite nell'orario di lavoro, anche laddove ad egli sia riconosciuta una certa discrezionalità nel collocare la prestazione durante la prestazione nel corso della giornata. Pertanto, alla previsione di fasce di contattabilità/connessione obbligatoria (di cui si dirà *infra* § 4) nel contratto aziendale, del regolamento o pattuita con il proprio responsabile, dovrebbe corrispondere un'espansione del diritto alla disconnessione oltre i periodi di riposo e dunque anche durante il lavoro, a meno di non voler identificare in questo diritto un inutile doppione dell'orario normale<sup>230</sup>.

Tuttavia, i contratti aziendali presi in esame non sembrano avere ancora esplorato le potenzialità della disconnessione quale diritto funzionale a garantire al lavoratore non solo la libera fruizione dei riposi e del tempo libero, ma anche lo svolgimento indisturbato ed efficiente di quel lavoro "cartolare" che non richiede una connessione costante con il proprio *team* di appartenenza, e che nondimeno costituisce una parte rilevante della prestazione richiesta al lavoratore in *smart working*.

**4.** Comprendere l'organizzazione del tempo dei lavoratori nelle realtà aziendali indagate significa analizzare come la contrattazione collettiva aziendale ha interpretato il - tacito - "mandato" legale di costruire una subordinazione agile flessibile, non solo quanto ai luoghi, ma soprattutto quanto ai tempi. Infatti, se il tempo di lavoro fosse stabilito e collocato rigidamente (almeno) durante le giornate svolte in luoghi esterni, il fine legale della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro sarebbe completamente "smarrito".

---

230 Tursi, 2022, 472-473. Amplius Razzolini, 2022, 387-388 ove è suggerito uno «spazio applicativo più ampio» per tale diritto e illustrata un'applicazione pratica di tale estensione nel CCNL per il comparto funzioni centrali, art. 39.

I contratti integrativi aziendali esaminati sono stipulati nell'ambito di più contratti collettivi nazionali (CCNL settore elettrico, CCNL chimico, CCNL edile ecc.) e puntano a dettare una articolazione più flessibile dei tempi senza fuoriuscire dalla cornice di regole nazionali sull'orario, vista tra l'altro la necessità di contemperare la prestazione agile con quella dei colleghi "in presenza".

Tali accordi aziendali contengono infatti un rinvio al CCNL, che determina la durata dell'orario settimanale in 38/40 ore. Peraltro, anche le giornate in *smart working* sono contrattate in tali accordi, a ulteriore riprova della inesistenza di una libertà completa del lavoratore di autodeterminare tempi e spazi.

In secondo luogo, la flessibilità nell'arco della giornata lavorativa è garantita dalla pattuizione di fasce di contattabilità, di durata pari o inferiore all'orario normale, durante le quali il lavoratore è tenuto a rendersi disponibile per *video call*, chiamate ecc. (es. mattina 10.00-12.30 e pomeriggio 14.30-16.30). La definizione di tali fasce è rimessa al contratto collettivo aziendale o, in alcuni casi, al confronto tra il lavoratore e il proprio responsabile. Di conseguenza, all'infuori delle finestre di contattabilità, la prestazione può svolgersi anche in modo discontinuo, ma senza invadere la fascia di disconnessione<sup>231</sup>.

Tuttavia, la disconnessione dagli strumenti tecnologici, pur prevista negli accordi, non è trattata da essi come un vero e proprio diritto, assomigliando più ad una mera facoltà di non rispondere a eventuali comunicazioni ricevute, non accompagnata da blocchi rigidi. Laddove viene espressamente individuata una fascia di disconnessione, essa copre quantomeno la porzione riservata al lavoro notturno (es. dalle 21.00 alle 7.00 del giorno successivo) ovvero un arco temporale leggermente più ampio, complementare rispetto alla finestra oraria entro la quale si permette di collocare la prestazione (es. dalle 19.00 alle 8.00 del giorno successivo).

Una disciplina così strutturata, però, solleva più di un interrogativo nella misura in cui sembra estendere gli obblighi del lavoratore agile, la cui prestazione resta ancorata all'orario normale anche ai fini del calcolo della retribuzione, ma che, in virtù della parziale discrezionalità riconosciutagli nel collocare una parte dell'orario e a causa della definizione di una fascia di disconnessione inferiore ai tempi di riposo<sup>232</sup>, appare esposto a qualsiasi forma di comunicazione anche nei periodi diversi dalla contattabilità

---

231 *Che, ai sensi dell'art. 3 co. 2 Protocollo 7 dicembre 2021, andrebbe specificata "in ogni caso".*

232 *Nel significato proprio della normativa di matrice europea sull'orario, coincidente con "qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro" ai sensi dell'art. 1 co. 2 lett. b) d.lgs. n. 66/2003.*

obbligatoria, in quanto non coperti dalla garanzia della disconnessione.

**5.** La ricerca svolta conferma la tendenza alla dilatazione dei tempi di lavoro nel *remote work*<sup>233</sup>. Laddove la prestazione sia resa a distanza, il tempo guadagnato dall'eliminazione del tragitto casa-ufficio (che per il 60% circa dei lavoratori occupa da un'ora e mezza a oltre due ore ogni giorno) tende infatti a "riempirsi di lavoro" non pagato, poiché la retribuzione resta parametrata sull'orario normale ma la contrattazione collettiva spesso esclude il ricorso al lavoro straordinario.

La regolazione oraria contenuta negli accordi integrativi aziendali, articolata su finestre orarie di contattabilità obbligatoria, fasce in cui la prestazione può essere svolta in modo discontinuo e periodi di disconnessione senza blocchi tecnici, non sembra prevenire o intercettare il rilevato allungamento della giornata lavorativa, co-determinato e acuito dalla connessione costante ai dispositivi tecnologici.

In un simile scenario, risulta oltremodo riduttivo concepire la disconnessione dal lavoro come una facoltà in capo al singolo lavoratore, e ancor più fuorviante appare fondare un dovere in capo al prestatore di disconnettersi per tutelare la propria salute. La disconnessione integra un vero e proprio diritto, che va trattato come tale e andrebbe plasmato sulle esigenze di protezione dei lavoratori attraverso fasce presidiate da blocchi rigidi, nonché rinforzato da opportune sanzioni verso il datore di lavoro che violi il proprio corrispondente dovere.

Inoltre, in attesa di un intervento del legislatore sul punto, si ritiene che il diritto alla disconnessione presenti ampie potenzialità applicative, ancora non esplorate dalla contrattazione collettiva (nazionale e di secondo livello). In particolare, si allude alla possibile definizione di fasce di disconnessione a protezione tanto dei riposi, quanto delle porzioni di giornata sottratte al vincolo di una connessione obbligatoria per esigenze di coordinamento. Tale progettazione sarebbe in primo luogo coerente con la valenza "polifunzionale"<sup>234</sup> del diritto alla disconnessione a protezione di diversi interessi costituzionalmente rilevanti<sup>235</sup>, nonché con la formulazione dell'art. 19 co. 1 l. n. 81/2017, per cui i riposi e la disconnessione sono concetti distinti e solo parzialmente coincidenti. Inoltre, essa sarebbe idonea a garantire una migliore conciliazione dei

---

233 *Trattasi di una circostanza già segnalata da numerosi studi sul lavoro da remoto, condotti anche in periodo pre-pandemico. Oltre a Eurofound – ILO, 2017, per il contesto italiano, cfr. Osservatorio Smart Working (Polimi), 2022a, 14.*

234 *Cfr. Ludovico, 2023, 266 ss.*

235 *Cfr. Perrone, 2017.*

tempi di vita e di lavoro, a patto che il lavoratore sia disconnesso con modalità tecniche non aggirabili.

Tuttavia, l'attuazione del diritto alla disconnessione e rischia di non bastare allo scopo di tutelare i riposi, il tempo libero e dunque la salute e l'integrità del lavoratore, se si considera che alla base dell'allungamento della giornata lavorativa vi sono carichi eccessivi e scadenze di lavoro ristrette.

La limitazione dell'orario di lavoro torna ad assumere una assoluta centralità in relazione alla determinazione dei carichi e le metriche di lavoro, su un piano tanto individuale quanto collettivo, ponendo agli studiosi e agli operatori del diritto la sfida di conferire effettività alle tutele presenti nell'ordinamento, a cominciare dai principi di rango costituzionale a protezione della persona che lavora.

# Lavoro agile e trasformazione digitale nell'Amministrazione Pubblica: un'analisi delle buone pratiche

di Andrea Violante<sup>236</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Parabola evolutiva della disciplina normativa del lavoro agile nel settore pubblico, in epoca pre e post-pandemica. **2.** Indagine sui PIAO: prima ricognizione di modelli organizzativi di espletamento della prestazione lavorativa da remoto nel settore pubblico. **2.1.** Regioni: Piemonte, Marche, Puglia. **2.2.** Città Metropolitane: Milano, Catania, Perugia. **3.** Considerazioni conclusive.

**1.** Per comprendere la parabola evolutiva del fenomeno *smart working* nel nostro ordinamento giuridico è imprescindibile procedere all'esame e all'interpretazione della normativa fondamentale, di cui alla legge n. 81 del 22 maggio 2017, con la quale il legislatore ha regolamentato il lavoro agile<sup>237</sup>, individuandone all'art 18, c. 1 le specifiche caratteristiche. In particolare, lo ha configurato come un lavoro "senza precisi vincoli di orari e di luogo", precisando altresì che "la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli vincoli di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Quanto alle finalità, la medesima disposizione normativa prevede che venga perseguito lo scopo di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

Con riferimento specifico al settore pubblico, la stagione del lavoro agile si può dire ufficialmente avviata già prima della disciplina della legge 81/2017, in quanto anticipata dalle previsioni contenute nella c.d. Riforma Madia, la Legge n. 124 del 2015, la quale delegava al Governo la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e *più agili* misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti.

---

236 Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali (Phd) presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

237 Artt. 18- 23, legge 22 maggio 2017, n. 81.

L'art 18, c. 3 della legge 81/2017 ha poi previsto che "le disposizioni del presente capo si applicano, *in quanto compatibili*, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche". L'apertura del dettato normativo all'applicazione della predetta disciplina nel pubblico impiego comporta il sorgere di una serie di problematiche ed interrogativi volti alla individuazione di validi modelli organizzativi, così come anche di criteri e requisiti, che consentano di poter agevolare i prestatori di lavoro nell'accesso al lavoro agile.

Non può sfuggire, infatti, che lo svolgimento della prestazione lavorativa espletata in modalità agile nelle pubbliche amministrazioni incontri indubbi aspetti di criticità, tenuto conto che qualsiasi progetto di modelli flessibili di svolgimento della prestazione del lavoro che possa prospettarsi deve essere improntato a criteri che, in modo soddisfacente, possano consentire di realizzare, attraverso una maggiore efficienza organizzativa, per un verso, la finalità di un più efficace servizio pubblico che riesca a soddisfare le esigenze degli utenti, e, per altro verso, la finalità di conciliare le esigenze di vita e di lavoro di cui sono portatori i dipendenti pubblici.

A causa dell'emergenza sanitaria, le pubbliche amministrazioni hanno dovuto gestire nuove ed impreviste modalità di erogazione dei servizi, alle quali hanno fatto fronte anche imponendo ai dipendenti di svolgere le loro attività da remoto, a tanto legittimati dal legislatore.

Tra gli strumenti ai quali si è fatto ricorso per il contenimento della pandemia, infatti, il lavoro agile ha assunto un rilievo determinante, che ne ha comportato un'ampia diffusione, sconosciuta in precedenza<sup>238</sup>, e ha mostrato la strada per un possibile cambiamento dei modelli organizzativi.

Esso si è caratterizzato – per il vero, non solo nell'ambito delle pubbliche amministrazioni – da un lato, per la funzione ulteriore che ha assunto, quale misura a tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro nonché di salvaguardia della salute pubblica<sup>239</sup>, e, dall'altro, per la disciplina semplificata che ne è stata dettata, rispetto alle prescrizioni normative della legge n. 81/2017, che lo regola<sup>4</sup>.

Durante la pandemia, il legislatore ha dovuto affrontare l'urgente necessità di varare misure volte a semplificare l'applicazione del lavoro agile nei contesti lavorativi, rispetto alle previsioni normative in essere, in particolare imponendo l'unilateralità della

---

238 Alessi, Vallauri, 2020, 131 ss.; Brollo, 2020, 167 ss.

239 Caruso, 2020a.

decisione. In altre parole, il nostro quadro normativo non era preparato per affrontare una situazione di questa portata e complessità. Di conseguenza, il Governo ha adottato un approccio basato su provvedimenti d'urgenza, ripetutamente prorogati.

Se da un lato questa risposta ha permesso di affrontare rapidamente l'emergenza, dall'altro ha creato incertezza e ambiguità per lavoratori e datori di lavoro, soprattutto nell'ambito dell'impiego pubblico.

Nel contesto della crisi da Covid-19, la normativa emergenziale e i protocolli anti-contagio hanno conferito un ruolo chiave al lavoro da remoto in tutti i settori – anche oltre la subordinazione – imponendo un accelerato impulso a una diffusione esponenziale, purtroppo realizzata, specie nel settore pubblico, «nella stragrande maggioranza dei casi, in forme largamente improvvisate, senza cioè una adeguata formazione e preparazione culturale», manageriale e digitale. Nell'ambito della subordinazione, il legislatore lo ha promosso con una deroga vistosa al regime di volontarietà, intaccando l'architrave della modalità di lavoro agile («anche in assenza degli accordi individuali») riconducendone l'accesso, generalmente, allo *ius variandi* latamente inteso, e con alcune semplificazioni della disciplina ordinaria di cui alla l. n. 81/2107, peraltro – soltanto nel pubblico – senza richiamare i principi espressi dagli artt. 18-23 della citata legge<sup>240</sup>. In sintesi, il legislatore emergenziale ha identificato un modello di lavoro agile diverso da quello idealtipico ordinario: nel pubblico, in particolare per le sue modalità di esecuzione e, a monte, per la sua (mancata) progettazione. Ne è risultata una versione del lavoro agile efficacemente definita “edulcorata” o “emergenziale” e, soprattutto, distante dalla filosofia aziendalistica dello *smart working*<sup>241</sup>.

Il passaggio improvviso dalla gestione di una quota ridotta di dipendenti in lavoro agile – in epoca precedente alla pandemia– all'organizzazione del lavoro da remoto della maggior parte del personale durante l'emergenza da Covid-19 ha generato una nuova prospettiva, una nuova visione del rapporto di lavoro nel settore pubblico.

La sperimentazione pandemica del lavoro agile, pur con tutte le sue peculiarità, ha avuto il merito di evidenziare le potenzialità e i limiti dello strumento, su cui si appuntano i più recenti interventi regolativi occorsi e quelli ancora attesi, e pertanto non può essere considerata una semplice parentesi da lasciarsi alle spalle.

---

240 A partire dall'art. 87, c. 1, d.l. n. 18/2020, c.d. “Cura Italia”, conv., con modd. da l. n. 27/2020.

241 Brollo, 2022a.

Le maggiori criticità sono state evidenziate riguardo ai diritti dei lavoratori, in materia di sicurezza sul lavoro, protezione della privacy e conciliazione dei tempi vita- lavoro. Su questi temi è intervenuta da ultimo la *contrattazione collettiva* che, con la stagione dei rinnovi 2019-2021, ha altresì previsto, per quanto interessa in questa sede, che il lavoro a distanza può essere organizzato in diverse modalità. Nella traiettoria del lavoro agile è, quindi, entrato in gioco un protagonista sinora rimasto (per lo più) in panchina nel settore pubblico: la contrattazione collettiva, nazionale e integrativa, che potrebbe determinare nuovi sviluppi. Il lavoro agile viene, per la prima volta, regolamentato in modo generalizzato nei contratti collettivi nazionali del pubblico impiego, ma con un doppio binario: vuoi di "lavoro agile", vuoi di "lavoro da remoto" (che include il telelavoro domiciliare e altre forme di lavoro a distanza, come il coworking o "il lavoro decentrato da centri satellite")<sup>242</sup>, in entrambi casi verso la comune destinazione di un "lavoro a distanza"<sup>243</sup>.

Le parti contraenti hanno recepito i due modelli organizzativi con cui, di fatto, si è svolto il lavoro a distanza durante la pandemia. In particolare, per il lavoro agile si propone la definizione legale, mentre il lavoro da remoto si caratterizza per la permanenza del vincolo temporale, che implica il rispetto degli obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni normative in materia di orario di lavoro, con una conseguente riduzione di flessibilità organizzativa.

Il legislatore, dal canto suo, lungi dall'intervenire nuovamente sulla legge 81/2017 per affrontare le predette criticità, si è finora limitato a prorogare le misure emergenziali pandemiche.

Da ultimo, in particolare, la [l. 3 luglio 2023, n. 85](#), la quale ha convertito con modificazioni il d.l. 4 maggio 2023, n. 48 (Decreto Lavoro), ha prorogato al 30 settembre 2023 il diritto per i *lavoratori fragili* nel settore pubblico e privato di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile<sup>244</sup>.

Resta prerogativa dei datori di lavoro pubblici - come di quelli privati - definire idonei modelli organizzativi nei quali possa agevolmente integrarsi lo svolgimento della pre-

---

242 Art. 41, CCNL comparto Funzioni centrali; Art. 68; CCNL Comparto Funzioni Locali; Art. 81, CCNL Comparto Sanità;

243 Brollo, 2022a.

244 La proroga si estende al 31.12.2023 per i lavoratori dipendenti maggiormente esposti ai rischi legati al contagio da COVID - 19, sulla base della valutazione del medico competente (Art. 42 Decreto Lavoro).

stazione in modalità agile, individuando altresì i criteri per l'assegnazione dei lavoratori alle mansioni c.d. "smartabili", ferme restando le priorità indicate dal legislatore<sup>245</sup>. Tanto al fine di affrontare in modo efficace le sfide che la digitalizzazione dei servizi impone loro, salvaguardando al contempo i diritti e il benessere dei lavoratori.

**2.** Al fine di programmare lo sviluppo del lavoro agile nella fase emergenziale, l'art 263, c. 4 bis del d.l. 34/2020 conv. con modifica dalla L. n.77/2020 ha previsto l'adozione del Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA). Tale disposizione ha modificato l'art. 14 della Legge 124/2015, prevedendo che le amministrazioni pubbliche dovessero individuare nel POLA le modalità attuative del lavoro agile definendo le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti<sup>246</sup>.

La funzione affidata al POLA consisteva nell'elaborare il percorso attuativo del lavoro agile, prevedendo, per le attività che potessero essere svolte in tale modalità, inizialmente, che almeno il 60% dei dipendenti potesse avvalersene, garantendo che i medesimi non subissero penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e progressioni di carriera. In caso di mancata adozione del PIAO, invece, i lavoratori e le lavoratrici agili dovevano essere almeno il 30% dei dipendenti richiedenti<sup>247</sup>.

Con l'art. 6, d.l. 9 giugno 2021, n. 80 convertito dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, è stato introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Si tratta di un documento volto a garantire e sostenere una visione complessiva dei diversi assi di programmazione strategica delle Pubbliche Amministrazioni, che pertanto ingloba in sé sia la programmazione relativa agli obiettivi di *performance* e all'attività di anticorruzione, sia il piano triennale del fabbisogno del personale, ma anche il piano della formazione ed il POLA. La finalità principale, è quella di superare la molteplicità di Piani, sinora previsti nella PA, in quanto nella maggior parte delle volte sovrapposti gli uni con gli altri e non dialoganti tra loro<sup>248</sup>.

Sulla base di queste premesse, al fine di poter ricercare e conseguentemente fornire alcune risposte agli interrogativi enunciati in apertura, ho condotto una prima attività

---

245 Art. 18, c. 3 bis e 3 ter, L. n. 81/2017.

246 Zoppoli L., 2021, 3 ss.

247 Zucaro, 2021, 8 ss.

248 Spinelli, 2022, 1 ss.

d'indagine, circoscritta al Comparto enti locali, volta ad esaminare a campione alcuni PIAO, individuandone uno per area geografica, specificamente quelli relativi a tre Regioni italiane (Piemonte, Marche, Puglia) e tre Città metropolitane (Milano, Perugia, Catania)<sup>249</sup>.

La finalità che ho inteso perseguire attraverso tale attività di analisi è principalmente volta a comprendere quali sono stati gli strumenti adottati dalle Pubbliche Amministrazioni per facilitare l'adozione del lavoro agile in risposta all'emergenza da Covid-19, ma, soprattutto, se, dopo la fine dell'emergenza sanitaria, sono stati implementati modelli organizzativi efficaci per stabilizzare l'uso del lavoro agile nel settore pubblico.

**2.1.** Nel contesto dei Piani integrati di attività e organizzazione elaborati dalle Regioni Piemonte, Marche e Puglia, è evidente l'accento comune posto sull'adozione e lo sviluppo del lavoro agile come parte integrante della strategia organizzativa. Nonostante ci siano alcune differenze nei dettagli e negli approcci specifici, emergono aspetti comuni di notevole rilievo, che coinvolgono l'intera amministrazione pubblica in un periodo segnato dalla pandemia e dalla necessità di adattarsi a nuove modalità di lavoro e gestione del personale.

**I. Adattabilità durante la pandemia** - In tutte e tre le Regioni, l'adattabilità delle strutture organizzative e dei dipendenti alla pandemia è stata un elemento chiave. Ciò ha comportato l'identificazione di funzioni essenziali e la promozione del lavoro agile come soluzione per garantire la continuità del servizio. In particolare, si evidenzia che il PIAO della Regione Piemonte ha individuato le funzioni essenziali e indifferibili da svolgersi necessariamente in presenza<sup>250</sup>, con adeguata alternanza e rotazione, che concernevano tanto attività strategico - istituzionali come ad esempio *Unità di Crisi, il Pronto intervento, l'Ufficio delibere*, quanto alcuni servizi specifici, quali *Servizi sanitari e igiene pubblica; Attività connesse ai procedimenti amministrativi in materia di emergenza COVID-19 e a quelli comunque indifferibili ed urgenti; Attività ispettive di vigilanza e di controllo in loco*.

**II. Utilizzo della tecnologia e sviluppo delle competenze digitali** - Tutte e tre le Regioni riconoscono l'importanza della tecnologia nell'implementazione del lavoro agile. Questo include l'adozione di strumenti digitali, applicativi dedicati e la fornitura di hardware e infrastrutture digitali per supportare il lavoro remoto. In particolare, la sicurezza dei dati e delle connessioni digitali è stata considerata fondamentale.

---

249 I PIAO sono reperibili on line all'indirizzo "piao.dfp.gov.it".

250 PIAO Regione Piemonte, Sez. 3.2 "Lavoro Agile Emergenziale 2020-2021", 87.

Si evidenzia che il Piano della Regione Puglia si è particolarmente contraddistinto per l'importanza attribuita all'uso di strumenti tecnologici e alle relative implicazioni. Questo è evidente per diverse ragioni. In particolare, emerge un notevole impatto positivo sulle performance organizzative, nello specifico si fa riferimento all'effetto positivo del lavoro agile sull'economicità e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Vengono menzionati la riduzione dei costi e l'incremento della produttività come risultati tangibili dell'implementazione del lavoro agile. Questa evidenza sottolinea l'importanza del supporto tecnologico nell'ottimizzazione delle procedure amministrative.

La predetta amministrazione regionale, nel corso del 2022, ha posto in essere una efficace operazione volta ad implementare gli strumenti digitali messi a disposizione dei prestatori di lavoro, sia in termini di dotazioni hardware (laptop), che software (VPN, caselle Pec), oltre a diramare a tutti i dipendenti indicazioni operative per l'utilizzo sicuro delle strumentazioni.

Sono state inoltre intraprese iniziative volte a rafforzare le competenze digitali del personale, assicurando l'accesso al set minimo di conoscenze e abilità di base, che potesse consentire al dipendente regionale di partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione, in una prospettiva di promozione di una cultura condivisa e aperta all'innovazione digitale e al cambiamento. In tal senso, l'Amministrazione ha aderito al progetto denominato "Competenze digitali per la PA", organizzato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e tuttora in corso di svolgimento, contenente un'offerta formativa articolata per area di competenze e relativi livelli.

Con riferimento alla dotazione digitale e tecnologica, anche la Regione Marche ha previsto un potenziamento delle postazioni di lavoro, attraverso la fornitura di strumentazione digitale, volta ad agevolare l'espletamento della prestazione lavorativa.

Una particolare attenzione è rivolta alla "Connessione con gli assi strategici della formazione nel triennio 2023-2025"; le azioni che verranno promosse dall'amministrazione regionale riguarderanno il potenziamento delle competenze manageriali e delle soft skills, nonché la semplificazione e digitalizzazione dei processi. Dall'analisi del piano emerge che, nel corso del 2023, la Regione Marche adotterà le seguenti iniziative: a) un laboratorio di miglioramento organizzativo, che si pone l'obiettivo di formare il gruppo di lavoro "Team processi" affinché implementi, gestisca e monitori gradualmente il nuovo assetto organizzativo per processi e per competenze professionali; b) un corso sul "Codice di comportamento", con lo scopo di aggiornare le conoscenze dei dipendenti in merito al codice di comportamento, soprattutto a seguito dell'adeguamento

mento dello stesso con riferimento alle nuove modalità di lavoro agile; c) l'attivazione di un servizio di "coaching individuale" per dirigenti sul tema della "leadership agile".

**III. Monitoraggio delle performance** - tutte e tre le Regioni hanno previsto il monitoraggio delle performance connesse allo svolgimento del lavoro agile. Questo include il rilevamento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità delle attività svolte in modalità agile. Il monitoraggio costante è concepito da tutte le amministrazioni pubbliche oggetto di analisi come uno strumento indispensabile per migliorare le condizioni abilitanti e l'implementazione del lavoro agile nel tempo.

Il Piano della Regione Puglia si è particolarmente contraddistinto per l'attenzione dedicata all'attività di monitoraggio delle performance. In particolare, l'amministrazione regionale definisce tre fondamentali dimensioni di analisi del lavoro agile, tra cui le condizioni abilitanti, l'implementazione e, appunto, la performance organizzativa. Questa enfasi sul monitoraggio riflette la volontà della Regione Puglia di valutare in modo approfondito l'impatto delle iniziative e di utilizzare i risultati del monitoraggio per migliorare continuamente l'implementazione del lavoro agile.

**IV. Ruolo della dirigenza** - Il ruolo della dirigenza emerge come fondamentale in un contesto di trasformazione organizzativa come quello legato all'implementazione del lavoro agile e all'uso di strumenti tecnologici. La dirigenza, infatti, ha la responsabilità di guidare il cambiamento all'interno dell'organizzazione. Questo ruolo di leadership è cruciale nel promuovere una cultura organizzativa aperta all'innovazione, all'adozione di nuove tecnologie e all'adattamento a nuovi modelli di lavoro. In particolare, la figura del dirigente è fondamentale in quanto viene coinvolto nella pianificazione e nella definizione delle strategie organizzative. Di rilevante importanza è il compito di predisporre le condizioni abilitanti per il ricorso al lavoro agile e alla tecnologia. Ciò può includere l'allocazione di risorse finanziarie e tecnologiche, la promozione di programmi di formazione per il personale e la definizione di politiche organizzative coerenti con l'adozione di strumenti digitali.

Dall'esame dei PIAO oggetto di analisi è emerso che tutte e tre le amministrazioni regionali hanno attribuito un ruolo di fondamentale importanza alla figura del dirigente, tuttavia il Piano della Regione Puglia si è particolarmente contraddistinto in tal senso, in quanto ha optato per unadecentralizzazione della valutazione delle attività "smartabili", affidando ai dirigenti il compito di determinare quali attività all'interno delle loro unità organizzative possono essere svolte in modalità agile.

**V. Cultura dell'innovazione e del cambiamento** - Le Regioni hanno inteso promuovere attraverso la formulazione dei PIAO una cultura aperta all'innovazione digitale e al cambiamento organizzativo. Ciò include la semplificazione dei processi, l'adozione di tecnologie all'avanguardia e il coinvolgimento attivo dei dipendenti nella trasformazione digitale.

In sintesi, le Regioni Piemonte, Marche e Puglia stanno affrontando le sfide poste dalla transizione digitale anche attraverso l'adozione del lavoro agile e la promozione di una cultura organizzativa orientata all'innovazione. L'attenzione è posta sulla tecnologia, lo sviluppo delle competenze, il monitoraggio delle performance e il coinvolgimento attivo dei dirigenti e dei dipendenti.

**2.2.** Dall'analisi dei PIAO delle tre città metropolitane prese in considerazione è stato possibile evincere che l'integrazione di tecnologie digitali e l'adozione del lavoro agile sono diventate imperativi per affrontare le sfide emergenti ancora più imprescindibili a questo livello territoriale, più vicino ai bisogni dei cittadini. Questi Piani offrono un quadro esemplificativo di come le amministrazioni locali stiano affrontando la necessità di modernizzare le proprie pratiche di lavoro e adottare soluzioni innovative.

**I. Strategie organizzative e promozione del lavoro agile** - Una delle tendenze più evidenti che emerge dai Piani esaminati è la promozione del lavoro agile come parte integrante delle strategie organizzative.

Il Comune di Milano, ad esempio, ha sperimentato il lavoro agile già prima della pandemia e ha successivamente ampliato il ricorso a questa modalità di lavoro durante l'emergenza sanitaria. Questo dimostra un approccio proattivo nell'explorare nuove modalità di lavoro e nell'acquisirne esperienza prima che diventassero essenziali. Durante l'emergenza sanitaria, l'Amministrazione comunale ha reagito rapidamente, ampliando la platea dei lavoratori agili e istituendo il "lavoro agile straordinario" per far fronte alla situazione di crisi, dimostrando flessibilità e capacità di adattamento. Questa revisione si è concentrata su tre aspetti principali: semplificare le modalità di accesso, mappare gli istituti contrattuali e tutelare le fragilità.

L'amministrazione comunale ha quindi identificato per il triennio 2023-25 ulteriori obiettivi, che comprendono lo sviluppo di una cultura gestionale orientata agli obiettivi misurabili, la promozione di un ambiente di lavoro flessibile e dinamico, il miglioramento della qualità della vita professionale dei dipendenti, l'ottimizzazione dell'uso delle risorse informatiche e la promozione della mobilità sostenibile. Per realizzare questi obiettivi la città metropolitana di Milano ha individuato sei "cantieri di sviluppo",

che concernono: a) la mappatura delle attività lavorabili da remoto, b) l'individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi, c) l'implementazione di strumenti per creare ambienti virtuali di lavoro, d) la formazione del personale, e) la digitalizzazione dei processi e l'innovazione tecnologica. A proposito di quest'ultima, sono stati classificate diverse tipologie di profilo utente: agile, telelavorista, *nearworker*, *coworker* e classico, come si evince dall'allegato al PIAO "Lavoro agile e strumenti di collaborazione"<sup>251</sup>. L'articolata definizione degli ambiti di intervento attraverso i cantieri di sviluppo evidenzia un approccio sistematico all'implementazione del lavoro agile.

**II. Formazione del personale** - La formazione del personale è un altro aspetto cruciale. Tutte e tre le amministrazioni stanno investendo nella formazione, per garantire che i loro dipendenti siano adeguatamente preparati ad utilizzare gli strumenti tecnologici e a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile. Questo investimento sullo sviluppo delle competenze attraverso una formazione mirata riguarda tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, i quali devono essere in grado di gestire e monitorare il lavoro agile in modo efficace.

Interessante sotto questo profilo è il PIAO del Comune di Perugia. Per il 2023 è stato inserito in programmazione un percorso formativo dedicato al personale titolare di posizione organizzativa, finalizzato al consolidamento delle competenze trasversali caratterizzanti il ruolo, che riguardano in particolare: pensiero sistemico, capacità decisionale, lavoro di gruppo e integrazione, costruzione di reti relazionali, sviluppo delle capacità di autonomia, auto-organizzazione e responsabilizzazione dei lavoratori. Sempre a partire dal 2023, inoltre, si prevede di effettuare uno studio di fattibilità per l'introduzione sperimentale di sistemi di *task/time management* da mettere a disposizione dei lavoratori agili, allo scopo di favorire l'accrescimento delle capacità di gestire in autonomia il proprio tempo-lavoro e di auto-valutare l'efficacia ed efficienza operativa della propria prestazione svolta a distanza, oltreché favorire un controllo più puntuale da parte dei responsabili.

**III. Monitoraggio delle performance** - Un ulteriore elemento comune ai PIAO analizzati è l'importanza assegnata al monitoraggio delle performance. Le amministrazioni stanno istituendo sistemi di monitoraggio per valutare l'impatto del lavoro agile sull'efficacia e sull'efficienza delle attività svolte. Il medesimo monitoraggio è, altresì, fondamentale per garantire che l'esecuzione in modalità agile della prestazione non comprometta la qualità del lavoro e che ai dipendenti siano assicurate le condizioni di salute professionale. Questa attenzione al monitoraggio dimostra un impegno per il

---

251 Sez. Definizione della postazione di lavoro in base alla tipologia di attività.

miglioramento continuo e per la trasparenza nell'ambito delle pubbliche amministrazioni.

**3.** I casi di studio analizzati in questa indagine, lungi dal poter essere considerati esaustivi rispetto alla risoluzione degli interrogativi di cui si è parlato, tuttavia offrono spunti per una migliore comprensione delle modalità di implementazione del lavoro agile a regime nelle amministrazioni pubbliche.

In particolare, le leve strategiche della revisione dei processi lavorativi, dello sviluppo delle competenze organizzative e digitali - anche dei dirigenti - attraverso la formazione, della definizione di attività di monitoraggio e della misurazione e valutazione delle performance risultano tutte contemplate dai PIAO esaminati, sia pure con un diverso grado di approfondimento.

Al riguardo, è importante sottolineare che il successo del lavoro agile dipende anche dalla disponibilità di risorse finanziarie e, soprattutto, da un costante impegno nella gestione del cambiamento organizzativo.

È evidente che restano passi avanti da fare in tutte le amministrazioni considerate e, plausibilmente, non solo in queste ultime.

# **Lavoro: innovazione tecnologica e organizzativa. Quali effetti sugli assetti produttivi, sociali e territoriali**

di Emiliano Mandrone<sup>252</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Agili per caso. 3. Specializzazione produttiva, rischio di segmentazione e soluzioni multiple. 4. Elaborazione culturale. 5. Fine della geografia e urbanizzazione inversa. 6. Considerazioni conclusive.

*“siamo in una fase di transizione, come sempre!”*

*Ennio Flaiano, 1962*

1. Il lavoro da remoto è stato oggetto di studi approfonditi da parte di molteplici discipline proprio per la pervasività degli effetti che la sua diffusione produce. Le conclusioni ancora non sono convergenti, come è naturale per un istituto che solo recentemente nel nostro paese è andato affermandosi. Innegabile è il potenziale impatto sugli assetti sociali, economici e urbanistici che può produrre. Molteplici le insidie che, in particolare nelle fasi di transizioni, possono creare segmentazioni nell'occupazione, nei settori, nelle imprese... In questo lavoro non si tratterà della definizione di lavoro da remoto (e delle molteplici declinazioni) perché si intende non utilizzare le categorie del passato per leggere un fenomeno di ricomposizione solidale con un sistema di riferimento in larga parte inedito (la dimensione digitale), complesso (multidimensionale, non lineare) e in continua e rapida evoluzione.

Il primo paragrafo ricostruisce l'avvento del lavoro da remoto che è stato non programmato, emergenziale, una reazione più che una azione. Il secondo paragrafo mostra la penetrazione del lavoro da remoto nel tessuto produttivo. Il terzo prova a fare qualche riflessione sulle conseguenze che le nuove organizzazioni del lavoro possono provocare sull'assetto sociale ed economico. Nel quarto paragrafo si propone qualche riflessione sulle conseguenze che l'innovazione può produrre sulla percezione spazio-temporale delle nostre esistenze. Infine, qualche considerazione sulle prime evidenze analizzate e gli scenari futuri.

---

252 Primo Ricercatore Istat, in comando presso l'Inapp, [e.mandrone@inapp.org](mailto:e.mandrone@inapp.org).

2. “Negli ultimi cinquant’anni, tutto nella nostra società è cambiato”<sup>253</sup> compreso il lavoro: è cambiata la forma, il contenuto, la modalità di erogazione, i tempi, il luogo di esecuzione ma anche la disponibilità, le aspettative, il valore del lavoro e la sua capacità di garantire affermazione sociale, tutele, emancipazione ... si esaurisce nella sua forma tradizionale (ufficio o fabbrica, 8 ore al giorno, dal lunedì al venerdì, retribuito a ore) per evolversi in forme nuove (da remoto, senza orario, pagato a risultati, su piattaforma). Tutto è in espansione, non solo la tecnologia ma pure il set valoriale.

Ma il lavoro da remoto non è stato il prodotto di un processo di convergenza tra possibilità tecnologica, organizzazione del lavoro e istanze individuali. Almeno in Italia, è stato un caso di *serendipity*: cercando una soluzione all’epidemia, abbiamo scoperto nuove forme di erogazione delle prestazioni lavorative. Capita, basta pensare alla scoperta della penicillina, del viagra o dell’America.

Il Covid è stato un tiranno illuminato che è riuscito in un’operazione di pianificazione urbana radicale: ha superato il nostro Legislatore mostrando come il procrastinare il cambiamento organizzativo e ostacolare la propagazione della tecnologia sia sovente il prodotto dell’inerzia del sistema e l’insipienza di amministratori e datori di lavoro, piuttosto che un reale limite tecnico o economico.

Tornare indietro sarebbe una vera e propria regressione sociale, una occasione persa.

Il lavoro da remoto, per usare una felice sintesi, non *l’hanno visto arrivare* ma adesso è un’opzione disponibile ma non una conquista irreversibile. Va socializzato perché spesso risulta un privilegio e reso strutturale nelle organizzazioni sociali e produttive. Serve una premialità per obiettivi, prevedere occasioni di socialità, aggiornare il capitale umano, adeguare le norme, le case, i processi produttivi, gli ambienti lavorativi... insomma, bisogna imparare ad essere agili, smart, digitali...

Il processo di progressiva riduzione dell’impegno lavorativo, almeno nei paesi occidentali, è iniziato da tempo e intende rivendicare una parte dell’aumento di produttività per i lavoratori, sotto forma di retribuzione e tempo libero. Molti paesi stanno sperimentando progressive riduzioni dell’orario di lavoro (*le 35 ore* francesi o la *settimana corta* britannica e tedesca) e la modalità di erogazione della prestazione (in parte in presenza e in parte da remoto) proprio per prepararsi a ridurre gradualmente l’impegno lavorativo. Anche le parti sociali e il Governo stanno iniziando a ragionarci perché è

---

253 Gomes, 2023.

strano che i tedeschi lavorino 1349 ore all'anno, i francesi 1490 e gli italiani ben 1668<sup>254</sup>.

Va evitato il paradosso del *lavoro senza occupati*: si preferisce aumentare l'intensità di impiego (margine intensivo) di chi è già occupato (contro intuitivamente, ben 1 occupato su 6 svolge in maniera *sistematica* lavoro straordinario) piuttosto che creare posti in più (margine estensivo). Bisogna sostenere la domanda di lavoro qualificata e rivendicare parte dell'aumento di produttività sotto forma di maggiori retribuzioni e più tempo libero nell'interesse di chi è in cerca di lavoro.

**3. Premessa.** Nel 1966 Baumol e Bowen suddividevano le attività economiche in settori progressivi e non progressivi. Il primo è caratterizzato da un aumento della produttività frutto della tecnologia che sostiene i salari così che i costi restino costanti. Si pensi all'operaio addetto ad un macchinario più veloce che aumenta la sua produzione: grazie alla tecnologia può ottenere salari maggiori. Il secondo settore a produttività è stagnante, invece, non riesce a sostenere le richieste salariali poiché i costi aumentano non sorretti da un incremento della produttività: si pensi al musicista, all'insegnante o al cameriere ai quali la tecnologia non migliora le prestazioni ma, lavorando nello stesso contesto, sviluppano aspettative crescenti sulle retribuzioni.

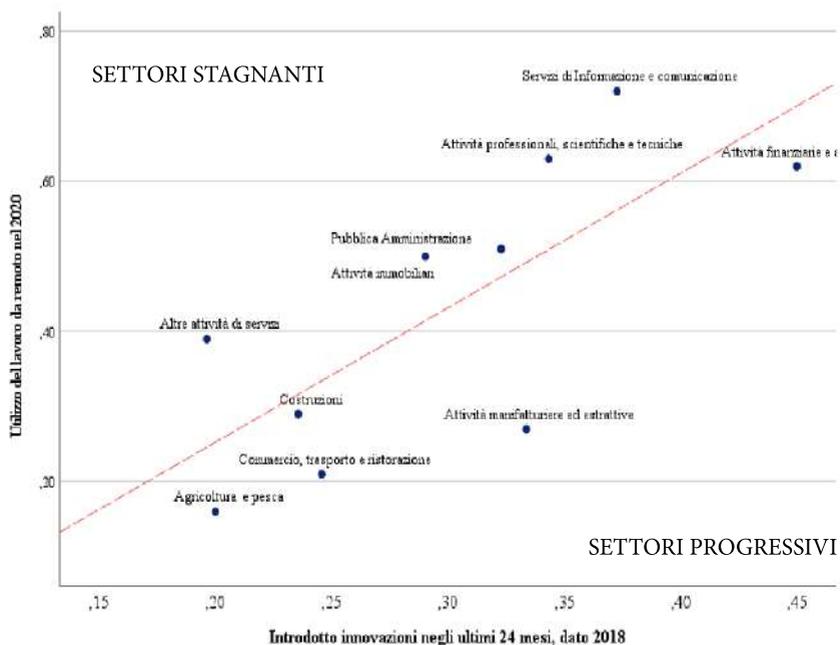
Con il lavoro da remoto sembra affermarsi una nuova variante del *morbo di Baumol* ma anziché la *dinamica delle retribuzioni* riguarderebbe *l'erogazione delle prestazioni*. Infatti, la tecnologia permette delle migliorie organizzative che generano aspettative che si diffondono fra tutti i lavoratori ma solo alcuni, in base a settore, professione, dimensione, ambiente, ... potranno beneficiarne.

In Italia emerge (figura 1) un sistema produttivo sbilanciato, in cui la tecnologia crea aspettative simili – il 40% degli occupati vuole lavorare da remoto – ma la penetrazione delle innovazioni tecnologiche è diversa creando attività *più o meno telelavorabili*. Si vede come nei *servizi finanziari, informazione e attività professionali* (settori *progressivi*, dove oltre il 30% delle imprese ha innovato) più del 60% dei lavoratori accede al lavoro da remoto; mentre, in *agricoltura, commercio e ristorazione* (settori *stagnanti*, dove meno del 30% ha innovato) il lavoro da remoto è intorno al 20%. Una sorta di selezione naturale, determinata dal settore lavorativo.

---

254 Ocse, 2022.

**FIGURA 1 - DISTRIBUZIONE SETTORI ECONOMICI IN BASE ALL'ACCESSO AL LAVORO DA REMOTO (Y) E ALL'INTRODUZIONE DI INNOVAZIONI TECNOLOGICHE (X)\* (NEGLI ULTIMI 24 MESI), VALORI PERCENTUALI.**



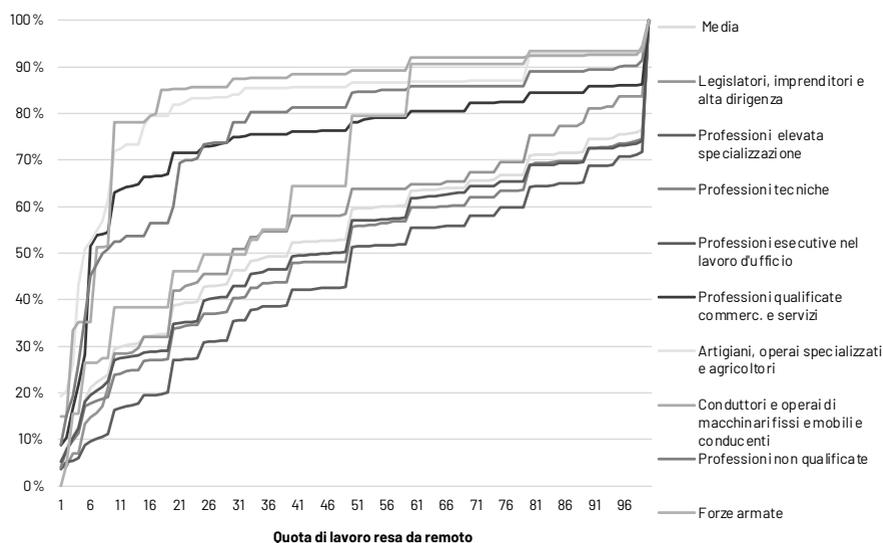
Fonte: Inapp Plus 2021<sup>255</sup>, (\*) i dati si riferiscono al 2018 per evitare di attribuire innovazioni spurie indotte dall'emergenza sanitaria, così si identificano i settori intrinsecamente progressivi.

Nella figura 2, si illustra, invece, quanta parte dell'attività lavorativa è stata effettivamente resa da remoto, per grande gruppo professionale. La metà degli occupati da remoto dichiara di aver svolto il 40 per cento delle attività lavorative a distanza. Emerge come il 60% delle professioni più qualificate eroghi più del 40 per cento della prestazione da remoto contro solo il 20% delle professioni meno qualificate (legate intrinsecamente alla presenza).

255 Si rimanda al Rapporto Plus 2021 a cura di Bergamante e Mandrone per una più dettagliata descrizione dei temi e delle metodologie. I dati utilizzati per i grafici presentati sono disponibili su [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it).

Quello che si evidenzia è come ci sia una combinazione professione/settori che rende non lineare la relazione tra poter accedere al lavoro da remoto e l'attività resa. Dipende dalla combinazione di più fattori (produzione, ambiente e fase lavorativa). Inoltre, il disallineamento tra le quote di attività direttamente rese da remoto invita a riflettere sulle potenziali opportunità derivanti da una revisione complessiva dei modelli organizzativi. Riorganizzando i processi produttivi e ibridando le mansioni, infatti, si potrebbe ricavare una quota di lavoro da remoto anche per molti dei lavoratori oggi esclusi.

**FIGURA 2 – QUOTA DI ATTIVITÀ LAVORATIVA RESA DA REMOTO PER GRUPPI PROFESSIONALI, % CUMULATE**



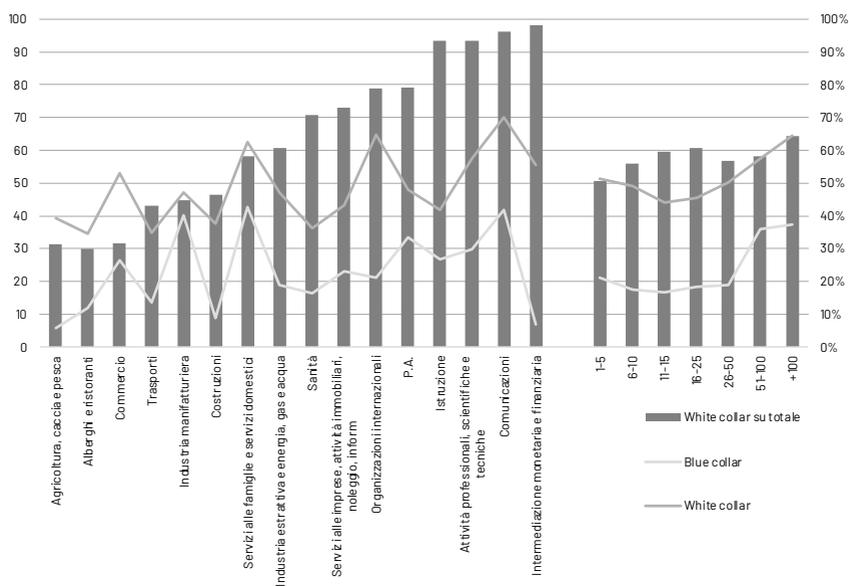
Fonte: Indagine Inapp-Plus, 2021.

Come abbiamo già accennato, ci sono differenze *infra* e *intra settoriali*: ovvero da un lato alcuni settori hanno produzioni più telelavorabili e, dall'altro, all'interno di un settore ci sono comparti che richiedono vincoli di presenza più o meno stringenti (ad es. l'amministrazione vs la produzione). Nella figura 3 si vede per i settori e la dimensione di impresa l'incidenza del lavoro reso da remoto nel periodo pandemico, quando massima è stata la diffusione e minima la resistenza a concederlo, una sorta di spoiler di come potrebbe essere l'assetto di un futuro mercato del lavoro. Inoltre, si distingue tra *white collars* ovvero addetti a mansioni più legate alla componente dirigenziale e tec-

nico-gestionali della azienda (professioni 1-4 digit) e *blue collars* intesi come personale esecutivo e addetti alla produzione. L'istogramma mostra l'incidenza degli impieghi ad elevata qualificazione (*white collars*) sul totale dell'occupazione, una proxy della tele-lavorabilità della produzione.

Il 50% dei *white collar* ha lavorato da remoto contro poco più del 15% dei *blue collar*. In particolare, il 30% dei colletti bianchi già oggi possono erogare oltre il 70% delle loro attività da remoto, invece, il 70% dei *blue collar* hanno lavorato meno del 30% da remoto. La riduzione dello squilibrio del sistema passa dalla modulazione del lavoro da remoto in una prospettiva di ibridazione delle mansioni (per superare i vincoli fisici di presenza di talune attività) e di ri-ingegnerizzazione dei processi produttivi tali da aumentare la tele-lavorabilità di tutte le mansioni.

**FIGURA 3 MEDIA LAVORO DA REMOTO PER SETTORE E DIMENSIONE D'IMPRESA PER WHITE E BLUE COLLAR**



Elaborazione dell'autore su dati Inapp Plus 2021

Le classificazioni tradizionali sono sempre più inadeguate. Contenitori come settori, professioni o mansioni stanno diventando evanescenti poiché i confini vengono meno,

le demarcazioni classiche strabordano ovvero il lavoro è fluido, liquido, che le categorie del passato non lo contengo più, né dal punto di vista contrattuale né delle attività o delle professioni. Questa realtà comporta una complessiva ridefinizione dell'organizzazione del lavoro, la sua remunerazione, la sua verifica...

Eppure, la tecnologia, ancora per molti anni, non potrà rendere remotizzabili le prestazioni lavorative di molti lavoratori, indissolubilmente legati al luogo di lavoro, alla macchina, al cliente.

È come per le energie alternative: ci sono territori in cui soffia il vento e altri in cui splende il sole così le imprese devono usare le modalità più adatte alla propria specializzazione produttiva. Non c'è una soluzione unica e simultanea. Dunque, si possono utilizzare in maniera sinergica più modalità organizzative, ad esempio lavoro da remoto, settimana corta, part-time, lavoro stagionale...

Queste nuove forme di organizzazione del lavoro, una particolarmente adatta al mondo dei servizi avanzati (*remote working*), l'altra più idonea agli impieghi tradizionali (*4dayweek*), oltre alle altre modalità preesistenti nell'ordinamento di modulazione dell'impegno lavorativo (part time, lavoro stagionale, ecc.) possono offrire una composizione tra funzioni ad alto e basso livello di telelavorabilità. È necessario riflettere su come conciliare le esigenze dei lavoratori e delle imprese ed elaborare un sistema di contropartite per compensare i disallineamenti che si verranno a creare. L'equilibrio dovrebbe realizzarsi attraverso una compensazione a favore di chi garantisce le istanze produttive incompressibili, attraverso un sistema di premialità (meno ore, più salario, ecc.).

Il vero limite che emerge da un approccio a soluzioni multiple è la dimensione dell'impresa, perché una organizzazione piccola non ha margini operativi per applicare alcuna strategia di ottimizzazione.

Pertanto, quello che appare evidente è che il lavoro è binario, ovvero la stessa mansione può essere erogata sia in presenza sia da remoto, e l'intensità e la combinazione delle modalità di erogazione varia nel tempo e nello spazio in funzione della specializzazione produttiva, dell'innovazione organizzativa e tecnologica, del ciclo economico, dell'ambiente lavorativo, del territorio... Questa segmentazione può generare tensioni, insofferenze, aspettative di cambiamento da governare.

**4.** Oltre dodici miliardi di dollari all'anno. È quanto costa lo smart working alla città di New York in termini di mancati ricavi per negozi, bar, ristoranti e varie attività secondo

una ricerca dell'Università di Stanford. Ma se si cambia prospettiva vediamo come 2,5 milioni di lavoratori abbiano risparmiato a testa 5mila dollari. ...*da che punto si guarda il lavoro da remoto tutto dipende!* Attualmente, solo la metà degli impiegati di Manhattan si trova in ufficio in un giorno feriale, solo 1 impiegato su 10 è in ufficio cinque giorni alla settimana, così come 1 su 10 lavora esclusivamente da remoto. Il sindaco di New York è preoccupato dell'equilibrio dell'ecosistema della Grande Mela. E non solo lui.

Inizia la battaglia mediatica fatta di informazione e disinformazione, di studi a favore e di analisi degli aspetti negativi, spesso entrambe discutibili nel metodo prima ancora che nel merito. Lenti sfocate che restituiscono una realtà distolta, ora a favore di un fronte ora dell'altro.

L'innovazione, in termini economici, è spesso distruzione creatrice. Schumpeter poneva la rottura del vecchio equilibrio come condizione per un nuovo equilibrio, più avanzato. Le resistenze, evidentemente, a questo passaggio sono molte e la propagazione della tecnologia diviene asimmetrica nei settori perché la permeabilità dei sistemi organizzativi è eterogenea, l'adattabilità delle persone diversa, la cultura degli imprenditori all'innovazione ondivaga. Dunque, serve tempo affinché si dispieghino per intero gli effetti positivi dell'innovazione, si realizzino le economie di scale e il moltiplicatore di possibilità si attivi. La pandemia è stata il punto di non ritorno.

Ogni volta che si rompe l'ordine costituito si fronteggiano forze conservatrici e riformatrici. C'è sempre una fase di apprendimento dell'innovazione: cambiano le relazioni, le voci nei contratti, servono nuove occasioni di confronto, nasceranno nuovi servizi, impareremo a fare meglio le riunioni e a sfruttare le occasioni in presenza... i giovani saranno fondamentali per realizzare un *new normal*.

Il lavoro da remoto è uno straordinario strumento di conciliazione spaziale, un moltiplicatore di possibilità. Eppure, ora che ci sono gli strumenti per non accalcarsi nei bus, per non perdere tempo nel traffico o vivere nel verde si arma una controriforma conservatrice.

Ma chi sostiene questa restaurazione? Sono i fondi di investimento, chi ha rendite di posizione, i proprietari di attività consolidate. È il colpo di coda di una mentalità adempimentale, novecentesca, che ha inteso la transizione digitale come *l'elettrificazione del treno*. "Difficile che chi sia stato causa del problema sia parte della soluzione", ammoniva Einstein e, infatti, in questi ultimi mesi si è assistito ad una riduzione del ricorso al lavoro da remoto.

Eppure, si sta affermando una élite di professionisti legati al mondo digitale che non ha nessuna voglia di rinunciare ai miglioramenti apportati dalla tecnologia alla propria vita per ubbidire a capi egocentrici. Non è ancora chiaro se siano solo dei privilegiati o l'avanguardia di un più ampio processo riformista, se vogliano ottenere solo vantaggi individuali o contribuire a conquiste sociali.

In molte imprese ingegneri, informatici, programmatori, web designer, esperti di AI, data scientist, *knowledge workers* ... non vogliono tornare in ufficio. Sono persone razionali, fanno valutazioni oculute, hanno facilità di collocazione: questi *radical chip* si chiedono se ci sia un vantaggio per l'impresa misurabile in termini di produttività, qualità dei servizi erogati o valore del prodotto che giustifichi questo passo indietro o se sia solo la autofobia del capo.

Il *cigno nero* si è fatto vedere spesso anche da noi ultimamente: le crisi sanitarie, ecologiche, economiche e politiche succedutesi in questi anni hanno fatto riaffiorare paure ancestrali, quel senso di insicurezza che avevamo provato a sedare con il welfare, la sanità, la Nato...

Molte persone stanno riconsiderando il proprio set valoriale, le priorità nella vita. Siamo nel campo delle scelte positive, un requisito per nulla scontato, di questi tempi a tutte le latitudini. Si chiedono perché si dovrebbe rinunciare alle opportunità che consente il lavoro da remoto per ritornare ad un passato fatto di case costose, città congestionate, ritmi frenetici, bassa qualità della vita. Per le strade di Parigi si chiedeva a gran voce perché continuare a lavorare in questo modo<sup>256</sup>.

Così da un lato, le imprese – soprattutto la domanda di lavoro più qualificata e tecnologica – iniziano a temere fuoriuscite della loro forza lavoro più pregiata e introducono strategie di fidelizzazione: alcune intendono il *lavoro da remoto come un benefit*, mentre altre fanno concessioni ai profili strategici. Cosa succede? È la rivendicazione di una élite con un alto potere di contrattazione oppure è la prima crepa in un muro di convenzioni sociali ereditate dal mondo analogico?

Dall'altro, la diffusione del lavoro da remoto ha comportato una segmentazione nell'occupazione tra impieghi telelavorabili (impiegati, professionisti, tecnici, servizi avanzati) e non telelavorabili (operai, camerieri, artigiani, attività di cura). Per mitigare questa polarizzazione, si è inizialmente pensato di ibridare parte delle mansioni (redistribuire le attività telelavorabili) per rendere possibile a tutti i lavoratori di rendere da remoto

---

256 <https://rb.gy/3fw78>.

parte della prestazione, ma le insidie (professionali, contrattuali, sindacali) di questo percorso sono a volte insormontabili.

Erik Gandini con il film *After Work* offre lo spaccato di una società moderna imperniata sul concetto di lavoro salariato e si interroga sul futuro di un'umanità potenzialmente libera da questo vincolo. Si dà risalto agli aspetti più disfunzionali di un'ideologia lavorista in cui tutti noi siamo immersi sin dall'infanzia. Ad esempio, nel 2018 i lavoratori americani hanno rinunciato a 768 milioni di giorni di ferie cui avevano diritto. È la (sub) cultura del superlavoro, quella che in Corea del Sud porta alla *gwarosa*, la «morte per eccesso di lavoro». Come impiegheremmo il nostro tempo se da domani non dovessimo più preoccuparci di guadagnare lo stipendio? Se lo chiedeva quasi un secolo fa Keynes ma non con una accezione positiva molto diversa dalle narrazioni distopiche dei giorni nostri, anzi ne parlava come di un tempo di felicità, di cultura, di pace senza tralasciare le difficoltà legate al cambiamento, conscio che ci vorrà tempo per "smettere l'abito da lavoro non sarà facile".

Dobbiamo tener presente una tendenza sempre più diffusa nei Paesi avanzati: la riduzione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione. Progressivamente, quindi, assisteremo alla fine del lavoro come ordinatore sociale delle persone e questo décalage del ruolo del lavoro romperà la catena di distribuzione dei diritti che ad esso era vincolata (si pensi alla nostra Costituzione). Cioè si intravedono le prime avvisaglie di quel mondo che J. M. Keynes aveva preconizzato un secolo fa: un sistema in cui i sistemi automatizzati (AI, Robot) lavoreranno e produrranno ricchezza e consentiranno alle persone una esistenza libera da impegni gravosi e garantiranno prosperità diffusa e tempo libero, in cui i diritti avranno le loro giustificazioni nell'esistenza tout court (bassicinome).

Senza indicare il fordismo come origine dei tempi di vita e di lavoro, piace richiamare Leopardi che intuì come la parte più divertente sia il di prima della festa creando il totem del *sabato del villaggio* che ha condizionato la stessa collocazione dell'attività ricreativa e prodotto le relative congestioni.

Come analizzando i carotaggi dei ghiacciai comprendiamo il cambiamento climatico nel tempo, così ascoltando le canzoni recuperiamo il clima sociale in cui sono state scritte. Morandi (1964) tramava con la morosa stratagemmi per appartarsi nell'unico giorno possibile "Se vuoi uscir una domenica sola con me | Mi porterò la 500 di papà". Venditti (1979) notava come un giorno privo di lavoro stridesse con la frenesia del resto della settimana fino a dire esasperato dalla noia "Ciao, ciao domenica | Madonna, non finisce mai". Implicitamente Concato descrive l'alternanza giorno-notte e la congestione diurna crea che trasfigura completamente le città (1982) "Sapessi amore mio come mi piace | Partire quando Milano dorme ancora | Vederla sonnacchiare | E accorgermi che è bella | Prima che cominci a correre e ad urlare". Rossi (1985) nota "T'immagini | Se fosse sempre domenica | Tu fossi sempre libera" rimarcando una scansione precisa del tempo libero, anche a livello scolastico. Il lavoro diventa fluido. Cherubini (2015) lo comprende bene: "È sempre sabato | anche di lunedì sera | è sempre sabato sera | quando non si lavora", superando di slancio lo schema impiegatizio giorno feriale-festivo. Recentemente, Annalisa (2023) nota "Allora io ci sto | E domani non lavoro quindi | ce ne stiamo distesi" rendendo mobile e personale la collocazione del giorno di festa.

**5.** Le città rappresentano uno dei principali propulsori della cultura e dell'economia, danno uno straordinario contributo alla crescita e al progresso<sup>257</sup>. La città alimenta esigenze, che diventano domanda di servizi che, a loro volta, diventano occupazione. È un incubatore e moltiplicatore del capitale umano, sociale e finanziario, un ambiente di contaminazione e sintesi di idee nuove e diverse. Questo meccanismo quando diventa iperbolico le trasforma in inefficienti fornaci che bruciano tempo e energie. Infatti, le metropoli globalmente occupano circa il 4% della superficie terrestre, ma ospitano 1/4 del genere umano e producono 2/3 dell'inquinamento.

Quando una forza agisce su uno spazio si crea una pressione; se questi rapporti non sono in equilibrio si crea una tensione che prende il nome di stress, progresso, selezione, congestione ... Il Covid19 è stato un detonatore che ha attivato molti processi in maniera irreversibile. Uno statista virtuale che ha attivato molti cambiamenti che in tempi ordinari avrebbero richiesto tanto tempo e discussioni e ha realizzato quello che

---

257 Lucas, 1988; Jacobs 1969; Id., 1984.

tanti piani regolatori non sono riusciti a realizzare: razionalizzare la distribuzione delle attività e della popolazione sul territorio.

Improvvisamente i cittadini sono esposti a una forza centrifuga che li proietta lontano gli uni dagli altri: il lavoratore dal posto di lavoro, lo studente dalla scuola o dall'università, il cliente dal negozio. Questa controriforma va salutata con favore: il processo di decongestione ridistribuisce energia sul territorio: le aree interne, quelle con una orografia sfavorevole, quelle isolate potranno finalmente ripopolarsi di persone, attività e progetti. Ma va governata per evitare che produca una gentrificazione delle aree più pregiate in termini culturali e artistici a favore di una periferia anonima.

Il rischio spiazzamento è elevato. La ricomposizione sarà traumatica: ci sarà una enorme ricollocazione della popolazione e dei relativi servizi, e la domanda di infrastrutture sarà eccentrica rispetto alle mappe attuali. Uffici, metropolitane, ristoranti e negozi semivuoti saranno un passo verso una vita più umana ed ecocompatibile oppure il segno del declino di un modello socioeconomico?

Si sta affermando una nuova geografia definita non più in base alla storia, alle distanze o all'orografia ma rispetto alla velocità di download, al costo dell'energia o ai tempi di consegna di un pacco. *L'urbanizzazione inversa*<sup>258</sup> cambierà il valore economico e le entrate fiscali dei territori e modificherà la quantità e qualità dei servizi. Una redistribuzione positiva sul territorio, non una devoluzione forzata, a lungo anelata che ora fa paura.

La bassa concentrazione di capitale umano e sociale avrà la stessa capacità di attivazione della città? La pressione è un po' come l'inflazione: troppa surriscalda il sistema, troppo poca lo spegne. Potrà il sistema virtuale fare a meno dei suoi nodi fisici? Il cambiamento tecnologico ha ripercussioni sugli assetti sociali e crea incertezza, così per fare scelte consapevoli servono competenze e conoscenze.

La destrutturazione del lavoro per molte parti del nostro Paese potrebbe rappresentare una occasione unica per attrarre persone a lavorare da remoto oltre la stagione turistica, ma per farlo servono una buona connessione, servizi efficienti e un ambiente bello e smart.

**6.** Il punto di approdo dello smart working si può solo intravedere, poiché il suo potenziale è enorme: si pensi alla prospettiva economica e urbanistica, in termini di socia-

---

258 *Mandrone, 2020.*

lità e costumi, come strumento di work-life balance e di redistribuzione del lavoro sul territorio, o anche come leva per la transizione ecologica e digitale. È pertanto evidente che un cambiamento così radicale richiede un'adeguata elaborazione culturale per trasformarsi in una significativa conquista sociale.

Prime considerazioni.

*Lavoriamo da remoto o lavoriamo smart?* Una indagine di Microsoft del 2023 nota come il 25% degli utenti più attivi trascorra 8,8 ore alla settimana sulla e-mail e 7,5 ore partecipando a riunioni. Così il 68% soffre di mancanza di tempo da dedicare al lavoro senza distrazioni. Il dipendente medio trascorre il 57% del tempo in riunioni e gestendo e-mail, il 43% per la creazione di fogli di calcolo o di presentazioni o per pianificare. Non c'è più tempo per il pensiero creativo. Infine, 1 lavoratore su 3 pensa che la propria presenza ai meeting on line non sia fondamentale.

La riduzione del tempo lavorato a parità di domanda di lavoro e in assenza di clamorosi aumenti di produttività produce una *espansione della domanda di lavoro* che può aumentare, se sostenuta correttamente dai servizi necessari, la modesta partecipazione lavorativa tra le donne e i giovani.

In alcuni cantoni della Svizzera, dove c'è piena occupazione, inseriscono la settimana corta o la possibilità di lavorare da remoto come benefits per attrarre forza lavoro. Cioè, *il tipo di organizzazione del lavoro entra nelle funzioni di produzione*, come un qualsiasi fattore produttivo.

*Il lavoro da remoto e la settimana corta sono un'occasione o un rischio?* I primi credono possa decongestionare le città, rilanciare le aree interne, ridurre l'inquinamento, i costi, favorire la conciliazione, aumentare l'efficienza generale. Per gli altri sono un rischio perché spiazzano gli investimenti, modificano costumi consolidati, riducono il controllo, la produttività, la creatività.

Organizzazione del lavoro più concilianti rispetto alle esigenze delle persone, soprattutto in età avanzata, renderebbero *più credibili le riforme previdenziali* che, generalmente, si risolvono nel procrastinare il ritiro dal lavoro, invece di favorire una più ampia partecipazione, una piena contribuzione previdenziale e fiscale e un serio contrasto al lavoro nero.

Il maggior sindaco tedesco ci crede. IG Metall rappresenta 2 milioni di metalmeccanici. È molto autorevole e fa spesso da apripista nella contrattazione. Nel 2023 ha

ottenuto un incremento salariale dell'8,5% per compensare l'inflazione al 7% e oggi chiede di *ridurre l'orario di lavoro settimanale a 4 giorni*, passando da 35 a 32 ore, senza penalizzazione.

La maggiore Banca italiana, Intesa San Paolo ragiona su un mix di remote working/4dayweek: lavorare in modo agile fino a 120 giorni all'anno, senza limiti mensili e con un buono pasto di 4,5 euro per tener conto delle spese sostenute da casa e, congiuntamente, propone la *settimana corta di 4 giorni da 9 ore lavorative* a parità di salario, volontaria, compatibilmente con le esigenze produttive, mantenendo la postazione fisica. Si è avviata una sperimentazione in 200 filiali.

Cambierebbe qualcosa se la propria attività assumesse stabilmente un assetto agile? 1 occupato su 3 si sposterebbe in aree meno congestionate e 4 su 10 si avvicinerrebbero alla natura, Inapp Plus 2021. Le persone (come tutti gli attori economici) per pianificare come vivere necessitano di scenari stabili.

Per anni siamo stati esposti a una forza centripeta che portava valori e persone al centro delle città... Al contrario, la tecnologia e il lavoro da remoto stanno producendo una *forza centrifuga* che potrebbe ridistribuire asset economici e capitale sociale sui territori, ma in quale forma? Varrà anche per le grandi città italiane l'effetto ciambella, ovvero il progressivo abbandono del centro per la periferia (Parigi, New York, San Francisco)? Probabilmente il fenomeno assumerà una configurazione differente, in considerazione del valore artistico dei nostri centri storici e della composita articolazione del territorio italiano, un mix di aree interne, piccoli e grandi centri...

Inoltre, il lavoro da remoto e la settimana corta sembrano *non avere una connotazione di genere* – come il part-time o i congedi familiari – e quindi non alimentano differenziali retributivi che comportano selezioni avverse a danno del partner più debole sul mercato, assolvendo la funzione implicita di conciliazione in maniera neutrale. Tuttavia, non va intesa come una opzione unilaterale, serve disponibilità e reciprocità tra impegni lavorativi e vita privata, dev'essere un equilibrio avanzato, Pareto-efficiente, in cui si coniughi le esigenze delle imprese, il benessere dei lavoratori e la soddisfazione dei clienti.

# Smart working 5.0, riorganizzazione della vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori

di Oliviero Casale<sup>259</sup>, Domenico Annunziato Modaffari<sup>260</sup> e Paola Rinaldi<sup>261</sup>

Il momento storico che stiamo attraversando, caratterizzato dal **Paradigma 4.0**, è in continua evoluzione per aspetti industriali, sociali e ambientali; è basato sul modello della **smart-manufacturing** – modello di produzione che migliora gli aspetti gestionali per creare e fornire prodotti e servizi<sup>262</sup> – e di conseguenza dell'**Impresa 4.0** – modalità organizzativa dei processi di impresa<sup>263</sup> – che attraverso le tecnologie abilitanti<sup>264</sup> sembrerebbe aver comportato impatti positivi sull'ambiente e sulla società.

Tutto ciò si è però scontrato con aspetti sottovalutati, caratterizzati da fattori di stress, shock, volatilità, disordine, errori, guasti, attacchi o fallimenti. Ad esempio, nello scenario comune del mondo globalizzato ci si è confrontati con il cambiamento climatico, l'innalzamento dei mari, gli scenari di guerra, il non rispetto dei diritti umani, l'uso non etico delle tecnologie e non per ultimo con la Pandemia da Covid-19. Aspetti che hanno preso il nome di "**cigni neri**", ovvero quegli eventi rari ma di grandissimo impatto, non prevedibili a priori, che hanno portato il mondo attuale ad essere caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

---

259 General Manager di UniProfessioni; ha conseguito le certificazioni di Innovation Manager UNI 11814 e di Circular Economy Advisor; componente dell'UNI GL 89 Gestione dell'Innovazione; Coordinatore del World Industry 5.0 Forum by Confassociazioni.

260 Consulente di Protezione Sociale presso l'INPS, giornalista pubblicista e autore di pubblicazioni in ambito specialistico, cultore di organizzazione aziendale presso la LUMSA di Roma, è esperto in Diversità, Equità ed Inclusione.

261 Titolare del corso "Affidabilità controllo qualità e certificazione di processo e di prodotto" nel corso di Laurea in Ingegneria Gestionale, Università di Bologna. Ha conseguito la certificazione Circular Economy Advisor.

262 ISO/IEC TR 63306-1:2020 Smart manufacturing standards map (SM2).

263 UNI/PdR 121:2021 Impresa 4.0 - Linee guida per la gestione dell'innovazione nelle PMI e nelle Reti di Imprese.

264 UNI/PdR 121:2021 Impresa 4.0 - Linee guida per la gestione dell'innovazione nelle PMI e nelle Reti di Imprese.

Uno scenario identificato con l'acronimo **VUCA**<sup>265</sup>, che scomposto può essere rappresentato da: Volatilità, perché il mondo in cui viviamo è in costante cambiamento; Incertezza, poiché è sempre più difficile prevedere gli eventi; Complessità, perché non è semplice avere una chiara visione d'insieme di tutti i fattori; Ambiguità, perché i fattori non sono determinabili con precisione.

In questo scenario la complessità<sup>266</sup> è aumentata dalla consapevolezza del ruolo che possono avere le persone, il settore produttivo e le istituzioni in una società che abbia a cuore il benessere delle persone, la tutela dell'ambiente, ed il **bene comune**. Aspetti del nuovo **Paradigma 5.0**, per una industria che possa generare uno sviluppo sostenibile sul piano ambientale, economico e sociale, attraverso la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, il contenimento dei consumi e degli sprechi delle risorse naturali, una migliore gestione dei rifiuti, il potenziamento delle energie rinnovabili e della mobilità urbana ed extraurbana attenta al benessere, alla salute e alla sicurezza dei cittadini<sup>267</sup>

La Commissione Europea specifica come l'industria 5.0 proponga, *"una visione del modo in cui l'industria europea potrebbe guidare le transizioni verde e digitale, conciliando i diritti e le esigenze dei lavoratori con il progresso tecnologico e i limiti del pianeta"*<sup>268</sup>. In particolare, nello studio "Industry 5.0 - Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry"<sup>269</sup> si legge che *"l'industria 5.0 riconosce il potere dell'industria di raggiungere obiettivi sociali che vanno al di là dell'occupazione e della crescita, per affermarsi quale fonte resiliente di prosperità, assicurando al contempo che la produzione rispetti i limiti del nostro pianeta e ponendo il benessere dei lavoratori dell'industria al centro del processo di produzione"*. Anche la visione dell'industria trasformativa dell'UE rappresentata dall'ESIR<sup>270</sup> nello studio "Industry 5.0, a transformative vision for Europe"<sup>271</sup> si basa sul nuovo paradigma. Concetti che sono stati affrontati dall'UNI per la prima volta nella UNI/PdR 121:2021, in cui si ricorda che **l'approccio I5.0** contribuisce a tre delle priorità della Commissione Europea: "Un'economia al servizio delle persone", "Green Deal europeo" e "L'Europa pronta per l'era digitale". L'approccio dell'UE su Green Deal e I5.0 (*Green Industry*), come riportato nel "From Industry 4.0 to

---

265 Casale, Rinaldi, 2023.

266 Progetto UNI/PdR Gestione dell'innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l'Open Innovation, 2023.

267 Cerutti, Graziano, de Falco, 2022/2023, 473-474.

268 Commissione Europea, Comunicazione 323 SWD(2021) 149 final.

269 Breque, De Nul, Petridis, 2021, 14 ss.

270 Expert group on the economic and societal impact of research and innovation (ESIR).

271 Renda, Schwaag Serger, Tataj et al., 2022.

Society 5.0 and Industry 5.0: Value - and Mission-Oriented Policies<sup>272</sup> di IKOM, dovrebbe essere visto *“come un quadro normativo”* che raccoglie il divario *“lasciato aperto da un approccio di governance tecnologica incentrato sull’agilità, l’imprenditorialità, la flessibilità e la creatività e lo colma prendendo in prestito concetti di **bene comune** dall’era moderna”*. Nello studio *“Bibliometric Trends in Industry 5.0 Research: An Updated Overview”<sup>273</sup>* si fornisce una panoramica aggiornata dello stato della ricerca sull’*“I5.0”* ritenendo che *“il campo di I5.0 è in rapido movimento e si sta espandendo rapidamente”*. Nelle conclusioni dello studio *“Neoindustrialization - Reflections on a New Paradigmatic Approach for the Industry: A Scoping Review on Industry 5.0”<sup>274</sup>* si afferma che *“l’Industria 5.0 è il paradigma prevalente nell’industria del 21° secolo”* ritenendo, inoltre, che sia una realtà inseparabile e inevitabile da affrontare tanto che *“in caso contrario, l’industria sarà relegata a un ruolo secondario nel processo di trasformazione digitale e sociale”*. Vista la complessità di tutti gli aspetti dell’**Industria 5.0** *“servirà affrontarla in modo sistemico grazie ad un **meta-modello** che veda tutti i suoi elementi interconnessi e interdipendenti e si poggia proprio sull’**Harmonized Structure (HS)** dell’ISO”<sup>275</sup>*. Nel progetto della prassi di riferimento dell’UNI che affronta la **gestione dell’innovazione e della sostenibilità nell’ambito dell’Open Innovation, l’Industria 5.0**<sup>276</sup> è descritta come *“una modalità organizzativa di fare impresa che rafforza il ruolo e il contributo del settore produttivo verso la società e l’ambiente, mettendo il benessere del lavoratore e l’utilizzo delle tecnologie, secondo i principi dell’**etica**<sup>277</sup>, al centro dei processi, per affermarsi quale **fonte resiliente di prosperità** anche a seguito di fattori di stress, shock, volatilità, disordine, errori, guasti, attacchi o fallimenti, generando **valore condiviso** al di là della crescita nel rispetto dei limiti produttivi del pianeta, delle **generazioni future** e del **bene comune**”*. Lo studio *“Bibliometric Trends in Industry 5.0 Research: An Updated Overview”<sup>278</sup>* fornisce una panoramica dello stato della ricerca su I5.0 e mostra che *“il campo di I5.0 è in rapido movimento e si sta espandendo rapidamente”*. L’I5.0, quindi, dovrebbe prendere come riferimento il modello sistemico della Struttura Armonizzata dell’ISO

---

272 Banholzer, 2022.

273 Madsen, Berg, Di Nardo, 2023.

274 Pereira, dos Santos, 2023.

275 Casale, Rinaldi, 2022/2023, 491-496.

276 Progetto UNI/PdR Gestione dell’innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l’Open Innovation, 2023.

277 Progetto UNI/PdR Gestione dell’innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l’Open Innovation, 2023.

278 Madsen, Berg, Di Nardo, 2023.

(HS)<sup>279</sup>, il miglioramento continuo (PDCA)<sup>280</sup> e l'approccio dell'Open Innovation<sup>281</sup>; fare proprio il principio del "Do No Significant Harm" (DNSH)<sup>282</sup>: *"ritiene che la tecnologia e l'innovazione siano al servizio delle persone e dell'ambiente, anziché il contrario; riconosce il potere dell'industria di raggiungere obiettivi sociali che vanno al di là dell'occupazione e della crescita, per affermarsi quale fonte resiliente di prosperità, assicurando al contempo che la produzione rispetti i limiti del nostro pianeta e ponendo il benessere dei lavoratori dell'industria al centro del processo di produzione"*. In questa prassi si dà importanza al concetto di **bene comune** e a quello di **antifragilità**. Il concetto di bene comune viene identificato come *"entità, tangibile o intangibile, che acquisisce, genera o ridistribuisce valore all'interno della comunità e dell'ambiente in cui si trova, secondo principi di etica, giustizia, interesse, benessere generale ed antifragilità"*<sup>283</sup>. Le entità, secondo questa definizione, possono essere *"tangibili/materiali (ad esempio un edificio, una piazza, un'infrastruttura, una risorsa naturale, ecc.) o intangibili/immateriali (ad esempio cultura, arte, dati, patrimonio culturale digitalizzato, clima, ecc.)"*. Il bene comune, inoltre, *"è tipicamente riconducibile all'eredità storica, culturale e sociale della comunità a cui si riferisce, e deriva dai contributi delle persone e dell'ambiente naturale e dalle loro connessioni e interazioni"* e la *"conservazione del/i bene/i comune/i dovrebbe essere considerata un elemento chiave dello sviluppo sostenibile, anche a beneficio delle future generazioni"*.

Il concetto di antifragilità<sup>284</sup> è *"il vero opposto del concetto di fragilità"* ed è una *"proprietà dei sistemi in cui aumenta la capacità di prosperare a seguito di fattori di stress, shock, volatilità, disordine, errore, guasti, attacchi o fallimenti"*. I **sistemi antifragili** sono sistemi capaci di *"accogliere l'imprevisto, l'incertezza e assumere positivamente il rischio"*.

---

279 ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement - Procedures for the technical work - Procedures specific to ISO - Annex SL.

280 [https://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_di\\_Deming](https://it.wikipedia.org/wiki/Ciclo_di_Deming).

281 UNI EN ISO 56000:2021 Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario, punto 3.6.5.

282 Do No Significant Harm (DNSH): Approccio, individuato nell'accordo di Parigi (Green Deal europeo), che si applica nella pianificazione e nell'implementazione di progetti e iniziative che potrebbero avere un impatto significativo sull'ambiente, sull'economia, sulla salute, sulla società e sui diritti umani.

283 Progetto UNI/PdRGestione dell'innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l'Open Innovation, 2023.

284 Progetto UNI/PdRGestione dell'innovazione sostenibile - Linee guida per la gestione dei processi di innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l'Open Innovation, 2023.

Questa definizione la troviamo nel libro di Nassim Nicholas Taleb<sup>285</sup> "Antifragile, prosperare nel disordine"<sup>286</sup>. Per Taleb "certe cose traggono vantaggio dagli scossoni, prosperano e crescono quando sono esposte alla volatilità, al caso, al disordine e ai fattori di stress, e amano l'avventura, il rischio e l'incertezza. Eppure, nonostante l'onnipresenza del fenomeno, non esiste una parola che rappresenti l'esatto opposto di fragile. Chiamiamolo allora antifragile"<sup>287</sup>. Taleb propone un approccio sistemico basato sulla possibilità di affrontare gli eventi traumatici tentando di trarne beneficio. Tutti gli elementi possono essere collocati in un sistema che li classifichi in tre categorie: fragile, robusto e antifragile: "il fragile vuole la tranquillità, l'antifragile cresce grazie al disordine e al robusto non importa più di tanto". In pratica, "ciò che è **resiliente** resiste agli shock e rimane identico a sé stesso; **l'antifragile migliora**". L'importanza della **differenza tra resilienza e antifragilità** è alla base dell'articolo "Antifragile Planning"<sup>288</sup>. Il principio guida è che "la resilienza propriamente detta sia intesa come un caso limite di antifragilità". In "Ecosystem antifragility: beyond integrity and resilience"<sup>289</sup>, si ritiene che "a lungo termine l'antifragilità sia una caratteristica più desiderabile della resilienza". ASviS riprende in parte questi concetti nel quaderno "La transizione ecologica giusta"<sup>290</sup> e si propone una **visione sistemica** necessaria a valutare la "coerenza delle politiche messe in atto", che non sia basata sulla "suddivisione di analisi e proposte per discipline distinte". Per l'Italia, ASviS raccomanda "l'assunzione di un ruolo pro-attivo nel quadro nazionale ed europeo per un sistema industriale improntato alle indicazioni dello studio di ESIR", già trattato in precedenza<sup>291</sup>. In questo studio si "individua per l'industria il ruolo di motore di **trasformazione sistemica e rigenerazione planetaria**", per cui tutte le misure "dovranno essere attuate rafforzando meccanismi di governance multilivello, integrazione degli obiettivi nella pianificazione territoriale e urbana, dialogo e collaborazione tra industria, università-ricerca, società civile". I territori esterni agli agglomerati urbani e alle smart city hanno, negli ultimi decenni, affrontato una crisi economica dovuta allo spopolamento, sia per la scarsa offerta di servizi, di accessibilità e di lavoro, e sia riduzione dei posti di lavoro a fronte di una agricoltura più industrializzata.

---

285 Wikipedia, Taleb N.N.: saggista, filosofo empirico e ricercatore, attualmente è Distinguished Professor di Gestione del Rischio al Polytechnic Institute, New York.

286 Taleb, 2012.

287 Taleb, 2012.

288 Blečić, Cecchini, 2020, 172-192.

289 Equihua, Espinosa Aldama, Gershenson, López-Corona, Munguía, Pérez-Maqueo, Ramírez-Carrillo, 2020.

290 ASviS, 2022.

291 European Commission, 2021.

A tal proposito la Commissione Europea già nel 2016 si confrontava con gli aspetti del “Land take”, definito come “la perdita di terreni non sviluppati a favore di terreni sviluppati dall’uomo; oppure come “la perdita di terreni agricoli, forestali e altri terreni semi-naturali e naturali a favore dello sviluppo urbano e di altri terreni artificiali. Gli effetti più evidenti di tali fenomeni sono lo spopolamento, l’emigrazione, la rarefazione sociale e produttiva e l’abbandono della terra, ma anche dei piccoli borghi e in particolare quelli di montagna”<sup>292</sup>. Un patrimonio storico, paesaggistico, culturale che può esprimere il proprio potenziale rigenerativo come “capitale territoriale” in termini di antifragilità e bene comune. Il “capitale territoriale” può essere definito come “un insieme di asset localizzati – naturali, umani, artificiali, organizzativi, relazionali e cognitivi – che costituiscono il potenziale competitivo di un territorio”<sup>293</sup>. Questo capitale dovrà favorire il processo della doppia transizione (*double transition*), verde e digitale, e saper attivare processi intercettando gli incentivi previsti dal Next Generation EU e del PNRR italiano nel rispetto degli obiettivi dell’Agenda 2030 dell’ONU. Facendo un parallelismo con la visione di ASvis, a livello europeo bisognerà favorire partenariati pubblico-privati che “riuniscano enti pubblici, imprese private e terzo settore, con l’obiettivo di contribuire alla realizzazione di progetti e iniziative in grado di generare ricadute positive per la collettività, spesso chiamata a partecipare attivamente al dialogo tra le parti”. Secondo ASvis per raggiungere gli obiettivi dell’Agenda 2030 e per confrontare le performance tra le diverse realtà servirà operare secondo un “MultilevApproach”: un **approccio multilivello** basato su “una mappatura del contesto locale rispetto ai 17 SDGs attraverso il calcolo di indici compositi”<sup>294</sup>, legata ai contesti locali ma secondo politiche nazionali ed europee.

Durante la pandemia i territori e i piccoli borghi hanno dimostrato resilienza e antifragilità grazie anche allo **smart working**. Per creare consapevolezza sulle potenzialità di questo nuovo approccio è possibile far ricorso allo *storytelling* che “è già stato riconosciuto come una tecnica utile in molte aree organizzative”<sup>295</sup>. Lo *storytelling* rappresenta un valido strumento per “condividere norme e valori, costruire fiducia e impegno, condividere conoscenze tacite, facilitare il disapprendimento e il cambiamento, generare connessione emotiva e comunicare regole, leggi e politiche”<sup>296</sup>.

---

292 European Union, 2016, 4.

293 Corbino, De Falco, Simonetti, 2023, 32-53.

294 Attanasio, Calzaroni, Ciancio, Olivieri, Siciliano, 2023.

295 Martinetti, Moerman, van Dongen, 2018.

296 Martinetti, Moerman, van Dongen, 2018.

Axians Italia, il brand ICT del Gruppo VINCI Energies Italia ha lanciato un progetto di **smart working itinerante** partendo nel 2021 da Ingria, piccolo borgo in provincia di Torino<sup>297</sup>. “Smart Village Santa Fiora” è un’iniziativa promossa da un borgo di montagna in provincia di Grosseto che prevede l’erogazione di un voucher per coloro che prenderanno casa per almeno due mesi nel territorio comunale. Un altro progetto è quello realizzato a Rieti che mette a disposizione incentivi a chi decide di trasferirsi in città e lavorare da remoto. HQVillage ha promosso un circuito virtuoso per valorizzare i borghi italiani, trasformandoli in poli per sedi aziendali sostenibili, resilienti e adatte alle nuove necessità degli **smart worker** e dei **nomadi digitali**<sup>298</sup>. L’idea è quella di trasformare i borghi in **Smart Land** diffuse. Roberto Masiero, professore di Storia dell’Architettura allo IUAV, ha proposto il Manifesto delle *Smart Land* in cui la *Smart Land* è vista come “*un ambito territoriale nel quale attraverso politiche diffuse e condivise si aumenta la competitività e attrattività del territorio, con una attenzione particolare alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza, alla crescita creativa, all’accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell’ambiente (naturale, storico-architettonico, urbano e diffuso) e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini*”.

Un’altra iniziativa è quella della startup Smartway per permettere il lavoro da remoto nei borghi. Aspria Harbour Cluba Milano e il Country Club Racket World di Villanova sono un esempio di alta produttività in club sportivi periferici. Le iniziative sparse sul territorio devono essere però accompagnate da un piano strategico che integri le diverse attività, conservando l’**identità culturale e paesaggistica**, mettendo in sicurezza i borghi più a rischio. Lo scopo è pervenire alla elaborazione di iniziative che creino un rapporto sinergico tra i territori, partendo dalla fase conoscitiva (diagnosi urbana), di analisi (pericolosità, risposta sismica) e progettuale (interventi di mitigazione del rischio)<sup>299</sup>.

Per progettare le città del futuro sarà fondamentale una proposta innovativa<sup>300</sup>, “*che esprime una grammatica umanistica che si ispira alla visione semiotica con il territorio alla base di un processo di simbolizzazione dei luoghi e con le condizioni esistenziali dell’individuo poste al centro*” e che metta al centro la comunicazione dei territori, la relazione tra le persone, i bisogni delle comunità, con una particolare attenzione agli

---

297 <https://www.axians.it/smart-working-itinerante/>.

298 <https://www.hqvillage.com/hqvillage-risposta-italiana-per-ripopolamento-borghi/>.

299 Pirlone, 2016, 11.

300 D’Alessandro, Salvatore, Bortoletto, 2020.

## spazi inclusivi, sostenibili e resilienti<sup>301</sup>.

La sfida di progettare politiche per promuovere l'urbanizzazione e l'uso del suolo in modo sostenibile è presente a livelli diversi e scale spaziali: le città ospitano più della metà della popolazione mondiale e questa cifra dovrebbe superare il 70% entro il 2050<sup>302</sup>.

La *Roadmap* per un'Europa efficiente ha proposto che entro il 2020, le politiche dell'UE dovrebbero tenere conto dei loro impatti sull'uso del suolo, con l'obiettivo di raggiungere il "**no net land take**" entro il 2050<sup>303</sup>. Per i territori urbani e rurali occorre dunque elaborare strategie di sviluppo innovative, per raggiungere obiettivi condivisi riguardo agli aspetti demografici, al mercato del lavoro, al trasferimento tecnologico e all'erogazione di servizi ecosistemici<sup>304</sup>, oltre all'uso del suolo e al ripristino dell'ecosistema. L'Europa ha anche avviato una discussione sulla importanza di un'industria trasformativa basata sul nuovo **approccio IS.O**. Come suggerisce Brunello Cucinelli è necessario ritornare a credere nell'armonia e nel bene comune per il perseguimento di una socialità pienamente realizzata e nella consapevolezza di una progettualità condivisa (la società è *maxime opus rationis*). Le risorse del PNRR e le nuove modalità di lavoro possono costituire la spinta giusta per ridare linfa ai piccoli comuni. L'esempio è quello degli **smart villages** per lo Sviluppo Rurale (RESR). Questi sono comunità rurali, inclusive, competitive, proiettate al futuro, resilienti, in grado di disporre di risorse naturali sostenibili, con condizioni di salute e benessere diffuso, accesso ad energie rinnovabili e ai servizi in maniera sostenibile. Molte sono le iniziative in Europa, dalla campagna intelligente in Finlandia, alla piattaforma per i villaggi digitali in Germania, dai cluster di comunità antiche intelligenti ai contratti di reciprocità in Francia.

Pensando al futuro, per questi territori servirà una visione di lavoro che superi anche quella dello *smart working*, per andare verso il **lavoro ibrido**. Come emerge dall'ultima edizione della "Global 2021 Millennial and GenZ Survey"<sup>305</sup> di Deloitte, infatti, "*i giovani e giovanissimi si aspettano sempre di più di poter lavorare anche da remoto o con una formula ibrida e flessibile*". Per i ragazzi della generazione Millennial e della GenZ lavorare in *smart working* sarà considerato normale. Secondo lo studio di Deloitte un quarto dei

---

301 Casale, Modaffari, Molinari, 2021.

302 United Nations, 2019.

303 European Commission, 2022, 6.

304 Barbera, De Rossi, 2021.

305 Papa, 2021.

Millennial e il 22% della GenZ ritiene che vorrebbe lavorare in ufficio “da poco a molto meno spesso” e allo stesso tempo ritiene di “essere contento di poter tornare anche a lavorare in ufficio, a condizione che l’ambiente di lavoro sia sicuro”. La flessibilità, in particolare per i giovani italiani, è di gran lunga la caratteristica più importante.

Considerando il rapporto del McKinsey Global Institute, lo *smart working* ha aumentato gli edifici vuoti delle città e rischia di cancellare 800 miliardi di dollari dal valore degli immobili cosa per cui “il valore degli edifici residenziali è stato influenzato dal nuovo stile di vita delle persone, che con il lavoro post-ibrido hanno iniziato a trasferirsi in aree al di fuori delle grandi città, facendo i pendolari”<sup>306</sup>. Accenture ritiene che si debba “ripensare i modelli di lavoro tradizionali” [...] “mettendo in discussione le ipotesi su come, dove e quando il lavoro avviene tipicamente”, per abilitare i lavoratori che possono essere “produttivi ovunque”<sup>307</sup>

Serviranno modelli che superino il concetto che la “densità degli insediamenti” determina “la frequenza delle relazioni prossime, che si propone come una fondamentale esternalità positiva e che - attraverso la concentrazione di attori e di funzioni - consente lo scambio ravvicinato, il trasferimento informale di esperienze e la messa in valore del patrimonio cognitivo presente nelle persone e nei luoghi”<sup>308</sup>. La premessa per progettare i territori del futuro deve basarsi su modelli di cooperazione tra i diversi soggetti, alla luce di una migliore fruibilità di tempi e risorse che mettano al centro la comunicazione tra i territori, le relazioni tra le persone, i bisogni della collettività, con particolare attenzione a spazi inclusivi, sostenibili, resilienti<sup>309</sup> e a questo punto, **antifragili**.

In conclusione, si ritiene, che le politiche di sviluppo dei territori e dei piccoli borghi dovranno essere riorganizzate come parte integrante delle politiche generali, affinché non vengano considerate semplicemente fonte di resilienza per le grandi città ma territori attrattivi e antifragili, riequilibrati in virtù dello **smart working 5.0** e possano, quindi, essere parte attiva di una **smart country** e, nel caso specifico italiano, di una **Smart Italy**<sup>310</sup>.

---

306 <https://forbes.it/2023/07/14/lavoro-ibrido-uffici-vuoti-perdono-800-miliardi-dollari/>.

307 Accenture, 2023.

308 Lupatelli, 2020.

309 Casale, 2021/2022.

310 Casale, Modaffari, Molinari, 2021.

# Nomadismo digitale e territori ai margini. Verso un modello di sviluppo per (ri)abitare le aree interne

di Chiara Tisat<sup>311</sup> e Andrea Rocchi<sup>312</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Metodologia. 3. Nomadismo digitale e territori ai margini. 4. Santa Fiora Smart Village. 5. Digital Nomads Madeira Islands. 6. Verso un modello di sviluppo territoriale. 7. Fonti di finanziamento. 8. Conclusioni. 9. Ringraziamenti e fonti dei dati raccolti relativamente ai casi studio analizzati.

1. I territori ai margini, aree significativamente distanti dai centri di offerta di servizi essenziali ma ricche di importanti risorse ambientali e culturali<sup>313</sup> sono al centro di politiche volte a favorirne lo sviluppo quali la visione a lungo termine per le zone rurali della Commissione Europea e la Strategia Nazionale per le Aree Interne, le quali evidenziano come tali aree nutrano potenzialità nel divenire luoghi di opportunità per l'implementazione di strategie di sviluppo attraverso la valorizzazione integrata delle risorse ambientali, paesaggistiche e culturali presenti<sup>314</sup> facendo leva sui valori di unicità e autenticità<sup>315</sup>. La ricerca intende indagare le potenzialità offerte da una forma di turismo emergente a seguito della crisi pandemica: il nomadismo digitale, ovvero coloro che utilizzano le tecnologie digitali per lavorare a distanza, hanno la possibilità di lavorare e viaggiare contemporaneamente, hanno autonomia sulla frequenza e sulla scelta del luogo e visitano almeno tre luoghi all'anno ad esclusione della propria casa o quella di amici o parenti<sup>316</sup> al fine di favorire l'attrattività e la crescita di questi territori. Sebbene ad oggi ancora non sia possibile quantificare con esattezza il numero di nomadi digitali, detti anche *anywhere workers*, presenti nel mondo (secondo le ultime stime circa 35 milioni) diversi studievindenziano come molte persone abbiano deciso

---

311 Università di Roma La Sapienza, chiara.tisat@hotmail.com.

312 Università di Roma La Sapienza, andrea.rocchi@uniroma.it.

313 UVAL, 2014.

314 Pultrone, 2020.

315 Corrado et al., 2014; Corrado, Dematteis, 2016.

316 Cook, 2023.

di intraprendere questo nuovo modo di vivere con la diffusione dello smart working: a seguito della pandemia esso si è ampiamente diffuso accelerando l'introduzione di una flessibilità nella definizione dei tempi e dei luoghi di lavoro in seguito ai processi di digitalizzazione<sup>317</sup> e all'utilizzo di nuove tecnologie che hanno abilitato la riconfigurazione spaziale dello stesso<sup>318</sup>. Nel 2022 in Italia il lavoro da remoto continua ad essere utilizzato in modo consistente e per l'anno 2023 è previsto un aumento grazie al consolidamento dei modelli di smart working nelle grandi imprese e a un'ipotesi di incremento nel settore pubblico (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano). L'avvento dello smart working è un fenomeno destinato a crescere in quanto portatore di benefici sia a livello aziendale sia per il lavoratore: diversi studi mostrano come l'eliminazione dei vincoli di spazio e di tempo del lavoro possa portare ad un'organizzazione più efficiente del lavoro ed altri benefici quali maggiore produttività dei lavoratori ed equilibrio tra lavoro e vita privata<sup>319</sup>. Ciò ha generato un cambiamento di prospettiva e narrazione: dall'aspettativa di recarsi fisicamente sul posto di lavoro e la considerazione dei nomadi digitali come *outsider* di nicchia si è passati alla messa in discussione di altre norme accettate come il significato di vacanza come pausa dal lavoro<sup>320</sup>. Poiché esiste una narrazione dei nomadi digitali che sostiene che la loro presenza giovi al luogo in cui si recano, lo studio indaga le esternalità positive che il nomadismo digitale può portare ai territori marginali tracciando il solco verso la definizione di un modello di sviluppo territoriale *community-based* e *place-based* e ponendo all'attenzione le opportunità di finanziamento esistenti a supporto.

**2.** La ricerca si basa su un'analisi quali-quantitativa di iniziative volte all'accrescimento dell'attrattività di territori ai margini attraverso il nomadismo digitale: il metodo è legato alla natura esplorativa dell'obiettivo della ricerca. Numerosi ricercatori<sup>321</sup> sostengono che gli studi esplorativi, finalizzati alla comprensione di fenomeni organizzativi complessi, sono appropriati quando la comprensione del fenomeno oggetto di analisi dal punto di vista teorico è ancora nelle prime fasi di sviluppo e sono finalizzati alla comprensione di fenomeni organizzativi complessi<sup>322</sup>. L'approccio adottato è duale: da un lato la ricerca qualitativa dei contenuti, condotta tra agosto e novembre 2023

---

317 Ponzellini, 2020.

318 Halford, 2005.

319 Angelici, Profeta, 2020.

320 Cook, 2020b; Newbold et al., 2022.

321 Edmondson, McManus, 2007; Scapens, 1990; Siggelkow, 2007.

322 Parker, 2012.

attraverso interviste semi-strutturate di approfondimento che hanno permesso di comprendere la strategia adottata e riconoscere la specificità dei contesti ed i fattori di successo offrendo una linea guida per territori con caratteristiche simili; dall'altra l'analisi quantitativa dei dati raccolti attraverso la consultazione di siti istituzionali o forniti dagli interlocutori relativamente all'impatto generato al fine di tradurre il fenomeno indagato in una forma misurabile e replicabile. La ricerca empirica si è quindi articolata in una prima fase di raccolta di documenti e informazioni tratte dai siti web istituzionali di riferimento ed una seconda fase di approfondimento grazie alle interviste realizzate.

**3.** La letteratura scientifica è attualmente frammentata tra diverse discipline e prospettive concentrandosi sull'analisi delle attitudini del fenomeno indagato come gli stili di vita dei nomadi digitali e l'attivazione di servizi ad essi rivolti<sup>323</sup>. Durante la pandemia è stato osservato che il numero di persone che possono lavorare da qualsiasi luogo è aumentato lasciando spazio ad un mercato più ampio<sup>324</sup> al punto che alcune destinazioni hanno riorientato la propria strategia di marketing<sup>325</sup> introducendo i cosiddetti "Digital Nomads Visas"<sup>326</sup> dimostrando come il nomadismo digitale non sia più considerato un trend isolato e limitato a poche categorie professionali ma un movimento globale e consapevole. Analizzando le attitudini ed esigenze di questo target emerge come esso sia attratto dalle destinazioni "minori": dal secondo rapporto sul nomadismo digitale in Italia si evince come il 93% degli intervistati abbia dichiarato di essere interessato a vivere la propria esperienza da nomade digitale soggiornando per periodi di tempo variabili in piccoli comuni e borghi delle aree interne. Il potenziale impatto del nomadismo digitale è tuttavia ancora da esplorare<sup>327</sup>: Mouratidis (2018) sostiene che, a differenza dei turisti, i nomadi digitali cercano di viaggiare in modo più significativo e profondo creando legami con la comunità ospitante; alcuni studi hanno

---

323 Rundel et al., 2020; Chevtaeva, Basak Denizci-Guillet, 2021; Bosworth et al, 2023; Nash et al, 2018.

324 Vagena, 2021.

325 Situmorang, Karthana, 2021.

326 In Italia nel mese di Marzo 2022 con il Decreto legge 27 gennaio 2022, n. 4 il Consiglio dei Ministri ha approvato un emendamento che introduce nell'ordinamento giuridico la figura del nomade digitale. Tuttavia, attualmente non è stato emanato il Decreto interministeriale chiamato a definire le modalità e i requisiti per il rilascio del permesso di soggiorno, le soglie minime di reddito, le modalità di verifica dell'attività lavorativa e ulteriori dettagli sulle categorie di lavoratori che possono beneficiare di questa specifica tipologia di visto.

327 Shawkat et al, 2021.

rilevato che questo fenomeno può facilitare i processi di gentrificazione<sup>328</sup> o portare all'innovazione e ad altri benefici nell'economia locale<sup>329</sup>. È quindi volontà degli autori dimostrare come il nomadismo digitale possa costituire un driver importante per lo sviluppo delle aree interne attraverso l'analisi dei seguenti casi studio.

**4.** L'emergenza pandemica ha stimolato diversi territori interni ad innescare progetti e strategie volte ad accogliere lavoratori da remoto: uno di questi è il borgo di Santa Fiora, un piccolo Comune di 2445 abitanti<sup>330</sup>, il quale dal 2020 promuove un progetto per favorire il ripopolamento, la valorizzazione culturale e il potenziamento dell'offerta turistica attraverso lo sviluppo di attività delocalizzabili e l'attrazione di famiglie con la possibilità di lavorare in smart working. L'iniziativa consiste nell'erogazione di contributi per coloro che scelgono di lavorare da remoto per un periodo di almeno due mesi all'interno del comune contribuendo alle spese sostenute per la locazione dell'abitazione. Tra il 2020 e il 2021 25 persone con le rispettive famiglie si sono trasferite nel borgo per lavorare da remoto, mentre dall'avvio del progetto l'amministrazione ha erogato circa 40 incentivi a nomadi digitali che hanno deciso di sperimentare questa esperienza. Tra questi, un dato particolarmente significativo riguarda coloro che hanno deciso di abitare in modo permanente all'interno del Comune (circa 10-15 persone), tra i quali coloro che hanno deciso di avviare attività imprenditoriali investendo sul territorio (attualmente si contano 3 nuove attività avviate prevalentemente nel settore turistico). Da non sottovalutare inoltre che a fronte dell'esperienza positiva, seppure non residenti abituali, alcuni nomadi digitali tornano annualmente a Santa Fiora per un periodo definito tendenzialmente lungo. Dal 2022 il Comune di Santa Fiora è inoltre assegnatario di un finanziamento di 1.600.000,00 euro a valere sui fondi del PNRR: il progetto prevede la realizzazione di un polo d'innovazione e laboratori co-working; opera alla quale si affiancano altri 21 interventi consistenti nell'acquisto di beni e servizi specialistici di supporto finalizzati alla rivitalizzazione del tessuto economico e turistico e prevedendo di generare un incremento occupazionale pari a 40 posti di lavoro.

**5.** Il Governo Regionale di Madeira, attraverso Startup Madeira<sup>331</sup>, ha sviluppato il pro-

---

328 McElroy, 2020.

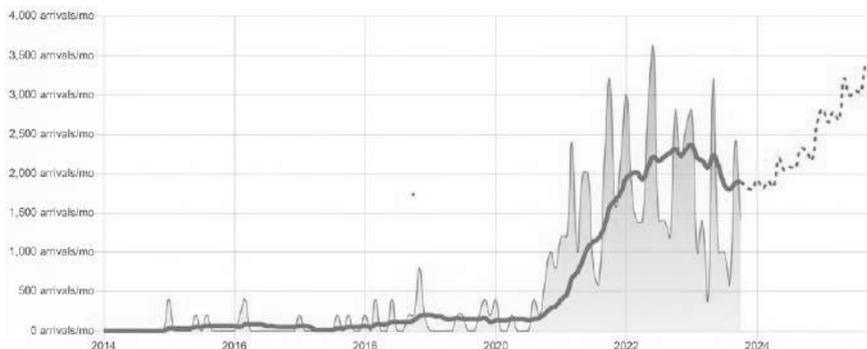
329 Hall et al., 2019.

330 Istat, 2022.

331 *Startup Madeira è un incubatore d'impresa di proprietà del governo Regionale di Madeira, il quale agisce come ente facilitatore e punto di contatto dell'ecosistema imprenditoriale regionale sostenendo la creazione e lo sviluppo di progetti imprenditoriali con potenziale innovativo.*

getto *Digital Nomads Madeira Islands* predisponendo le condizioni per creare un villaggio di nomadi digitali a Ponta do Sol, identificato quale luogo-opportunità per lavorare, fare rete, partecipare a workshop e conferenze e conoscere meglio la cultura locale. Tale fase si è sviluppata dal 1° febbraio al 30 giugno 2021 e si è rivelata fondamentale per conoscere le esigenze di questo target, adattare prodotti e servizi alle sue esigenze e coinvolgere la comunità e gli enti privati. Successivamente il progetto è stato ampliato sul territorio che si estende da Madeira a Porto Santo, portando alla nascita di diverse comunità e sedi simili a quelle di Ponta do Sol. Attualmente più di 9800 nomadi digitali sono stati a Madeira i quali hanno un'età compresa tra i 18 e gli 80 anni (ma la maggioranza oscilla tra i 20 ed i 40 anni) e rappresentano diverse professioni<sup>332</sup>. Prima del suo avvio Madeira era di fuori delle rotte comuni per i nomadi digitali, mentre in un periodo di tempo ridotto è diventata una delle destinazioni più scelte: il sito istituzionale di progetto ha attualmente ricevuto 16.700 registrazioni da 138 paesi<sup>333</sup>.

### INCREMENTO DEI NOMADI DIGITALI A MADEIRA



Values shown are estimated visits by traveling remote workers based on the total amount of trips logged by Nomad List members. Visits to a place are only counted once per year per user, even if they visit more in that year. Not all nomads are on Nomad List, and not all Nomad List members log their trips. So the data is only indicative.

Fonte: *Nomadlist.com*, visitato in data 10/11/2023

<sup>332</sup> Le 20 professioni principali sono: *Ingegnere informatico, Sviluppatore software, Ceo, Project manager, Product manager, Consulente, Fondatore, Imprenditore, Direttore, Studente, Sviluppatore web, Graphic designer, UX designer, Insegnante, Marketing manager, Avvocato, Designer, Analista dati, Ingegnere, Scrittore.*

<sup>333</sup> I principali paesi di provenienza sono: *Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Brasile, Polonia, Italia, Paesi Bassi, Repubblica Ceca, Francia, Canada, Spagna, Ucraina, Slovacchia.*

Tra le esternalità positive generate dal progetto vi è l'incremento dell'economia locale: la spesa media mensile di un nomade digitale è pari a 2207€, la quale comprende i costi di vitto e alloggio mentre il numero di persone ospitate mensilmente è arrivato a 1066 (ma si prevede un picco, entro l'anno, di 2550 persone/mese)<sup>334</sup>. Da questi dati è quindi possibile stimare un indotto economico di oltre 2 Milioni di euro al mese. L'impatto generato non comprende tuttavia unicamente l'aspetto economico, seppur si tratti dell'effetto più incisivo: tra i principali benefici identificati grazie alle interviste realizzate vi sono anche la crescita del numero di persone interessate a vivere nella parte rurale dell'isola, contribuendo al suo ripopolamento (si stimano più di 300 nuovi residenti attualmente insediati a Madeira), la riduzione della stagionalità della destinazione ed il decongestionamento dei centri turistici principali.

**6.** I territori ai margini sono luoghi dove le vecchie borgate abbandonate o trascurate possono essere recuperate, rivitalizzate e riabitate ospitando sia attività tradizionali sia nuovi mestieri ed i professionisti che possono lavorare per via telematica<sup>335</sup>. Mercalli<sup>336</sup> sostiene che le aree interne acquisiranno maggior centralità a fronte dei cambiamenti climatici in atto divenendo un luogo in cui vivere, abitare e lavorare purché si progetti e governi questo processo con anticipo anche attraverso la ricerca-azione e metodi di intervento partecipati<sup>337</sup>. I casi studio analizzati dimostrano come le aree interne possano divenire laboratori privilegiati per sperimentare politiche innovative orientate ad affrontare le sfide globali, il cui successo dipende dalla capacità di inventare nuove opportunità creative con ricadute positive anche in termini occupazionali, laddove la valorizzazione rappresenta un fattore chiave per l'attrattività, per la competitività territoriale e per la qualità della vita<sup>338</sup>. Di seguito una tabella riepilogativa dei principali effetti positivi generati grazie alle progettualità intraprese da parte dei due territori analizzati a livello economico, sociale e ambientale:

---

334 *Nomadlist.com, 2023.*

335 *Mercalli, Corrado, 2021*

336 *Mercalli, 2021.*

337 *Ferlaino, 2021.*

338 *Pultrone, 2020.*

---

### **Impatto economico**

---

Acquisto di prodotti e servizi locali;  
Nascita di nuove attività imprenditoriali e commerciali;  
Riduzione della stagionalità della destinazione;  
Incremento del valore degli immobili.

---

### **Impatto sociale**

---

Ritorno di molti locali;  
Crescita del numero di persone interessate a vivere sul territorio, contribuendo al ripopolamento dello stesso;  
Maggiore socialità e vitalità del luogo;  
Maggiore sostenibilità di servizi utili a tutta la cittadinanza (ed esempio, la possibilità di tenere aperto la ludoteca grazie all'incremento del numero di bambini);  
Trasferimento di competenze e crescita del capitale umano (ad esempio attraverso l'organizzazione di conferenze e seminari aperti e rivolti anche agli imprenditori locali).

---

### **Impatto ambientale**

---

Decongestionamento dei centri turistici principali verso le aree rurali e meno conosciute (contrasto all'*overtourism*);  
Recupero e riutilizzo di spazi in degrado o sottoutilizzati (per avvio di attività imprenditoriali o per l'abitabilità di coloro che intendono restare);  
Partecipazione all'organizzazione di eventi socialmente utili (quali pulizia della spiaggia, raccolta fondi per animali abbandonati e, in generale, attività di volontariato nel tempo libero trascorso sul territorio).

---

*Fonte: rielaborazione degli autori da analisi interviste effettuate a Comune di Santa Fiora e Start-up Madeira*

La rigenerazione dei territori ai margini attraverso il nomadismo digitale può avvenire grazie alla valorizzazione del rapporto città-periferia<sup>339</sup> cogliendo l'opportunità di attrarre e trattenere talenti<sup>340</sup> favorendo il ritorno di chi vuole tornare ed accogliere chi ha maturato la scelta della vita di paese<sup>341</sup>. Uno dei fattori per intraprendere tale percorso è la presenza di una connessione veloce e diffusa al fine di attrarre professionisti in smart working, ma è necessario anche studiare le caratteristiche di questo

---

339 Membretti, 2021.

340 Per "talenti" si intende capitale umano altamente formato e/o specializzato che può essere circoscritto a coloro che hanno la possibilità di lavorare da remoto. Il 17 gennaio 2023 la Commissione Europea ha pubblicato la comunicazione "Valorizzare i talenti nelle regioni d'Europa", la quale ritiene necessario mobilitare strumenti e politiche a sostegno della rivitalizzazione economica e dello sviluppo di competenze adeguate ad attrarre attività ad alto potenziale.

341 Teti, 2022.

target: spesso si tratta di viaggiatori esperti con esigenze specifiche come sperimentare stili di vita e sviluppare legami con le comunità<sup>342</sup>; considerando la prospettiva di gestione della destinazione i nomadi digitali si trovano al confine tra lavoro e tempo libero in quanto attratti da località turistiche in cui desiderano lavorare per un periodo di tempo limitato<sup>343</sup>. I due progetti hanno risposto a questo aspetto analizzando iniziative già avviate in altri territori, facendosi supportare dagli stessi nomadi digitali nell'implementazione del progetto e sensibilizzando gli operatori locali, i quali hanno amplificato la bontà dell'iniziativa all'interno della comunità ed adattato la propria offerta alle esigenze del target specifico. Il secondo step potrebbe risiedere nel coinvolgimento dei residenti: è necessario che la comunità prenda coscienza che la valorizzazione del paese consista in un'opportunità per tutti richiedendo un profondo cambiamento culturale, avviando un percorso di coinvolgimento del capitale fisso territoriale latente che ha bisogno di una visione che sia capace non solo di reinventare e ridare senso a questi luoghi, ma di accompagnare la loro rigenerazione con l'energia che viene dal capitale fisso e mobile sociale-umano che sarà capace di viverli e riabitarli<sup>344</sup>. Lo sviluppo di un territorio non può infine prescindere da un modello di governance che consideri gli interessi degli operatori privati e pubblici, ovvero la prevalente logica del raggiungimento del profitto di breve periodo dei primi e la conservazione del valore nel medio termine dei secondi<sup>345</sup>. Una destinazione turistica è infatti l'insieme di prodotti, servizi ed esperienze offerti in un'area geografica definita che consente di percepire gli impatti del turismo e di gestire la domanda e l'offerta<sup>346</sup> come nel caso del progetto portoghese: da un lato l'istituzione ha favorito l'adozione di una visione comune e la nascita di nuove opportunità e connessioni investendo nell'iniziativa; dall'altro il settore privato ha facilitato la nascita della comunità di nomadi digitali, l'analisi della domanda e la creazione di un'offerta turistica integrata e di qualità. La ricerca si è concentrata sugli impatti positivi generati dal nomadismo digitale sui territori ai margini. Tuttavia, tale fenomeno può portare anche ad effetti negativi quali esperienze di solitudine, *overwork*, precarietà<sup>347</sup> e gentrificazione<sup>348</sup>. Sebbene le esternalità positive

---

342 Hannonen, 2020.

343 Cook, 2020.

344 Fenu, 2020.

345 Franch, 2020.

346 Buhalis, 2000.

347 Cook, 2020a; Thompson, 2018.

348 Holleran, 2022.

generate dal nomadismo digitali appaiano prevalenti<sup>349</sup> è necessario che i territori ai margini considerino anche tali aspetti nell'ideazione ed implementazione delle proprie progettualità al fine di mitigarne i potenziali rischi. Diversi studi si sono concentrati sul fenomeno della gentrificazione quale primario impatto negativo del turismo ed in generale dall'arrivo di nuovi residenti con uno status socioeconomico più elevato rispetto alla popolazione locale<sup>350</sup>, evidenziando la necessità di esaminare gli ostacoli che questa forma di convivenza produce e valutando il ruolo che le politiche abitative e di rinnovamento delle aree possono avere nel moderare questa pressione o invitando i governi a considerare l'introduzione di visti con restrizioni speciali e politiche fiscali rivolte ai nomadi digitali<sup>351</sup>. Un ulteriore metodo per attenuare tale esternalità potrebbe risiedere nella considerazione del rischio sin dalla fase iniziale di pianificazione dell'investimento rendendo consapevole la comunità locale e ideando congiuntamente alla stessa soluzioni volte a ridurre gli effetti nel lungo periodo.

**7.** Al fine di supportare i territori ai margini a sviluppare ed implementare la propria strategia di sviluppo territoriale gli autori hanno raccolto le principali fonti di finanziamento utili, riassunte nella tabella di seguito.

<b>Nome programma</b>	<b>Destinatari</b>
Europa Creativa	Organizzazioni Stati Membri UE
Digital Europe	Organizzazioni Stati Membri UE
Erasmus+	Organizzazioni Stati Membri UE
FEASR	Stati Membri UE, i quali hanno la possibilità di includere gli investimenti legati al turismo nei loro piani strategici della PAC. Da segnalare la presenza dei GAL - Gruppi di Azione Locale, i quali possono costituire soggetti in grado di rispondere maggiormente alle specificità ed esigenze territoriali attraverso l'applicazione del principio CLLD
FEAMP	Stati membri UE, i quali redigono i loro programmi nazionali, specificando come intendono spendere i fondi in base alle esigenze

349 *Jiwasiddi et al, 2022.*

350 *López-Gay, Cocola-Gant, Russo, 2021; Lilius, Balampanidis, 2020*

351 *Bahri, Widhyharto, 2021.*

<b>Nome programma</b>	<b>Destinatari</b>
FESR e politica di coesione (compresi i programmi di Cooperazione Territoriale Europea)	Stati membri UE, i quali redigono i loro programmi nazionali/ Organizzazioni Stati Membri UE
FSE	Stati membri UE, i quali redigono i loro programmi nazionali
Horizon Europe	Organizzazioni Stati Membri UE
Invest EU	Organizzazioni Stati Membri UE
Fondo per una Transizione Giusta	Gli Stati Membri dell'UE individuano i territori e i settori ammissibili ai finanziamenti del Fondo per la transizione giusta attraverso un dialogo con la CE
LIFE	Organizzazioni Stati Membri UE
NextGenerationEU - PNRR	Stati Membri UE, i quali hanno delineato le riforme e gli investimenti che attueranno entro la fine del 2026
NextGenerationEU - ReactEU	Stati membri UE, i quali distribuiscono le risorse attraverso i programmi regionali e nazionali della politica di coesione
Single Market	Organizzazioni Stati Membri UE
SNAI	Enti locali delle aree selezionate. La SNAI chiede a ciascuna Area Interna di definire una Strategia territoriale collettiva attraverso cui migliorare l'uso delle risorse rafforzando i fattori di sviluppo locale ed aumentando il benessere delle comunità
Fondo Turismo Sostenibile	Strutture ricettive e imprese turistiche
Fondo Nazionale del Turismo	Alberghi e strutture ricettive e proprietà di alto valore e potenziale turistico
Fondo Per i Piccoli Comuni a Vocazione Turistica	Comuni, in forma singola o aggregata rispondenti ai seguenti requisiti: popolazione residente inferiore a 5.000 abitanti come da rilevazione ISTAT; vocazione turistica come individuata dalla categorizzazione ISTAT
Fondo Siti UNESCO e Città Creative	Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica come classificati dall'ISTAT, nei cui territori sono ubicati siti riconosciuti dall'UNESCO e con una variazione negativa delle presenze; Comuni italiani che fanno parte della rete delle città creative dell'UNESCO
Fondo unico nazionale per il turismo di parte corrente	Diversi a seconda del bando specifico: operatori economici in grado di valorizzare le potenzialità del comparto di fronte agli effetti di crisi sistemiche o settoriali; Operatori pubblici

<b>Nome programma</b>	<b>Destinatari</b>
Fondo per lo Sviluppo e la Coesione	Diversi a seconda del bando specifico: operatori economici e/o operatori pubblici
Fondo accessibilità turistica	Esercizi alberghieri ed extra-alberghieri; stabilimenti termali; stabilimenti balneari; strutture sportive interessate da flussi turistici.
Fondo per l'ammodernamento, la sicurezza e la dismissione degli impianti di risalita e di innevamento artificiale	Imprese, e loro aggregazioni, impegnate, anche in via non prevalente, in attività di impresa riferita a specifici codici ATECO e imprese di innevamento artificiale
Legge 158 del 2017, contenente Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici	Comuni con popolazione residente fino a 5.000 abitanti nonché i Comuni istituiti a seguito di fusione tra Comuni aventi ciascuno popolazione fino a 5.000 abitanti

*Fonte: rielaborazione degli autori su informazioni tratte dai siti istituzionali della Commissione Europea e del Ministero del Turismo*

È possibile notare come sebbene esistano svariate opportunità di finanziamento non vi siano risorse dedicate al tema affrontato, evidenziando la necessità di pianificazione degli investimenti e delle linee progettuali attraverso piani di sviluppo integrati superando il tradizionale approccio settoriale a favore di un approccio integrale, più appropriato alla complessità<sup>352</sup> nonché promuovendo l'efficace utilizzo degli strumenti programmatori allineandoli ad un utilizzo consapevole e programmato dei fondi nazionali ed europei. Una funzione pubblica efficace ed efficiente dovrebbe infatti avere quattro capacità distinte, ma al contempo sovrapponibili: analitiche, normative, di realizzazione e di coordinamento all'interno delle quali rientra anche la capacità di definire e attuare strategie, inclusa la scelta e la realizzazione di investimenti per il raggiungimento degli obiettivi della politica di coesione e la misurazione dell'impatto in base a dati affidabili<sup>353</sup>.

<sup>352</sup> Pultrone, 2020.

<sup>353</sup> Commissione Europea, 2020.

**8.** La ricerca ha indagato come il nomadismo digitale possa costituire un driver di sviluppo delle aree interne attraverso un'analisi quali-quantitativa di due casi studio attraverso i quali è stato possibile comprendere gli impatti positivi prodotti dal fenomeno all'interno del contesto territoriale di riferimento. Lo studio ha tracciato il solco verso modello di sviluppo territoriale *place-based* e *community-based* formulando raccomandazioni e linee guida per l'implementazione di progetti volti ad incrementare l'attrattività dei territori ai margini attraverso il nomadismo digitale, ponendo attenzione anche ai potenziali rischi che lo stesso può comportare. È stato infine possibile mappare le principali fonti di finanziamento a supporto dell'implementazione dei progetti di sviluppo territoriale e turistico delle aree interne, evidenziando la crescente necessità di pianificazione degli investimenti e delle linee progettuali attraverso piani di sviluppo locale integrati.

**9.** Si ringrazia l'Amministrazione Comunale di Santa Fiora e Startup Madeira per la preziosa disponibilità e collaborazione nella condivisione dei dati utilizzati per la ricerca e per la partecipazione alle interviste realizzate.

**PARTE TERZA**  
**IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI**

# L'evoluzione della Contrattazione Aziendale sul Lavoro Agile

di Nicoletta Brachini<sup>354</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Introduzione. **2.** Definizione e accesso al lavoro agile. **3.** Orario di Lavoro, Pianificazione e Disconnessione. **4.** Luoghi e Strumenti di Lavoro. **5.** Formazione e Informazione su Salute e Sicurezza. **6.** Diritti Sindacali. **7.** Pari Opportunità. **8.** Riflessioni conclusive.

**1.** Negli ultimi anni la contrattazione sul lavoro agile ha visto un notevole sviluppo, sia quantitativo che qualitativo. L'incremento del numero di contratti che normano questo istituto si è verificato a partire dal 2017 – anno in cui è stata introdotta la legge n. 81 che ne regola i principali aspetti – con una decisa avanzata nel corso del 2020, a seguito dell'insorgere della pandemia Covid-19, durante la quale lo smart working ha ricoperto un ruolo molto importante fra le misure di contenimento messe in atto per limitare il numero dei contagi, preservando la continuità dell'attività lavorativa<sup>355</sup>. Nel periodo post Covid si è riscontrata – prevedibilmente – una notevole contrazione dei lavoratori interessati, anche se la contrattazione sul lavoro agile ha proseguito il suo percorso evolutivo.

In questo quadro, il presente lavoro si pone l'obiettivo di monitorare l'andamento degli accordi aziendali attraverso l'analisi dei testi contrattuali<sup>356</sup>. In particolare, sono stati letti e analizzati<sup>357</sup> 70 contratti collettivi aziendali specificatamente dedicati alla regolamentazione dello smart working, di altrettante aziende Italiane, tutti firmati tra

---

354 Nicoletta Brachini, responsabile Osservatorio Contrattazione di Secondo livello presso l'Area Contrattazione e Mercato del Lavoro- CGIL Nazionale; e-mail: [n.brachini@cgil.it](mailto:n.brachini@cgil.it).

355 Per approfondire il tema si rimanda alla lettura del Terzo rapporto sulla Contrattazione di Secondo livello, CGIL-FDV, <https://www.fondazionedivittorio.it/it/argomenti/contrattazione-aziendale>.

356 Sono stati letti e analizzati tramite un software di analisi testuale (MaxQda) 70 contratti collettivi aziendali specificatamente dedicati alla regolamentazione dello smart working, di altrettante aziende Italiane, tutti firmati tra la seconda metà del 2020 e i primi mesi del 2023.

357 I contratti aziendali sono stati analizzati tramite il software di analisi testuale MaxQda.

la seconda metà del 2020 e i primi mesi del 2023. L'obiettivo era quello di estrapolarne una sintesi analitica che permetta di delineare un quadro riepilogativo della contrattazione aziendale sullo smart working.

**2.** In tutti gli accordi lo smart working è, come previsto dalla norma, una modalità di organizzazione del lavoro che non deve incidere in alcun modo sugli elementi contrattuali quali livello, mansioni, inquadramento, retribuzione. Nessuna variazione si rileva inoltre con riferimento al potere disciplinare in capo all'Azienda. Tuttavia, l'aspetto più innovativo del lavoro agile, che viene enfatizzato negli accordi, è il rapporto fiduciario che si instaura tra azienda e dipendente, per cui il lavoratore è libero di gestire le proprie mansioni autonomamente, conciliandolo con le esigenze personali. A differenza delle prime esperienze, gli accordi più recenti prestano una sempre maggior attenzione a questo patto implicito, declinando sempre meno la prestazione sul controllo; tant'è che in alcuni casi si fa riferimento ad un vero e proprio cambiamento culturale nell'impostazione del lavoro, sempre più basato sulla responsabilizzazione del lavoratore.

Praticamente tutti gli accordi analizzati predispongono modelli di organizzazione del lavoro basati su modalità ibride di alternanza tra presenza in sede e lavoro da remoto. In generale, gli accordi stabiliscono il numero o il limite massimo di giornate settimanali/mensili/annuali che possono essere svolte in modalità agile, mentre al rapporto tra il responsabile aziendale e il lavoratore è demandata la pianificazione delle giornate di lavoro (che tiene conto delle specifiche esigenze aziendali). Questa formula organizzativa in alternanza sembra essere la modalità che meglio si adatta sia alle esigenze delle aziende sia a quelle dei lavoratori e infatti nessuno degli accordi esaminati prevede che l'intera attività lavorativa venga svolta da remoto.

In linea generale, la maggior parte degli accordi stabilisce la percentuale di lavoro da remoto su base mensile, anche se spesso si prevedono diverse quote a seconda della mansione svolta. Soprattutto i contratti più recenti definiscono in maniera puntuale quali sono le professionalità che possono averne accesso e in quale misura.

In alcuni accordi vengono considerate anche le disparità di trattamento fra lavoratrici e lavoratori che possono o meno accedere al lavoro agile. In diversi casi, ad esempio, per il personale al quale non è applicabile l'istituto dello smart working, viene prevista una maggiorazione di ore di permesso oppure vengono messe a disposizione delle giornate di lavoro da remoto da dedicare ad attività di formazione ed aggiornamento.

**3.** L'orario di lavoro tipico, in genere, è quello previsto dalle norme di legge e dalla contrattazione collettiva, mentre la sua distribuzione giornaliera deve essere compresa entro una fascia oraria prestabilita, perlopiù tra le 8 e le 20. In questo quadro generale, si presentano comunque condizioni molto diverse, per cui si va da casi di gestione molto flessibile dell'orario di lavoro, a impostazioni più rigide. In generale, i due poli rispetto ai quali si snoda la contrattazione sulla gestione dell'orario sono:

- attività lavorativa svolta in correlazione temporale con l'orario normalmente praticato in sede;
- attività lavorativa svolta in orari diversamente distribuiti nell'arco della giornata all'interno di specifiche fasce orarie più ampie della durata dell'orario normale di lavoro entro le quali si individua un periodo minimo in cui il lavoratore deve essere contattabile.

In pratica nessuno degli accordi prevede una vera e propria articolazione della prestazione per fasi cicli e obiettivi, e raramente lascia totale flessibilità al lavoratore su durata e collocazione del proprio orario di lavoro. I casi di maggiore flessibilità si riscontrano nei contratti del comparto chimico che in generale prevedono che il lavoratore possa determinare liberamente tempi e collocazione oraria della prestazione di lavoro, in linea con quanto proposto dall'accordo "*F.O.R. Working*"<sup>358</sup>.

Ovviamente la gestione dell'orario di lavoro dipende anche dall'attività svolta, per questo sempre più contratti prevedono diversi regimi organizzativi che differiscono tra loro per: il grado di autonomia, la possibilità di organizzare il lavoro per obiettivi o per volumi, il differente regime orario, a seconda del tipo di mansione. In generale, in questi accordi viene delineata la possibilità di accedere a un regime di telelavoro o di smart working vero e proprio.

In generale, il ricorso a straordinari/supplementari viene escluso soprattutto nei casi di gestione oraria maggiormente flessibile, ma è comunque frequente che venga inserita una clausola che permette lo svolgimento di straordinario a seguito di accordo con il proprio responsabile. Gli accordi che introducono questo tipo di istituto sono quelli che prevedono modalità di lavoro su turni, con orari rigidi, in cui evidentemente è più facile tracciare il confine tra orario di lavoro e vita privata.

---

<sup>358</sup> Si tratta di un accordo programmatico nazionale siglato nel 2020 da Federchimica, Farmindustria, Filctem Cgil, Femca Cisl, e Uiltec Uil.

Sembra, inoltre, esserci una sempre maggiore attenzione alla pianificazione dell'alternanza tra presenza in sede e lavoro da remoto, con l'introduzione di modelli gestionali che consentono ai lavoratori di coordinare al meglio la prestazione in modalità agile con responsabili e colleghi.

Per quanto riguarda il diritto alla disconnessione dagli strumenti tecnologici di lavoro, in generale, gli accordi prevedono esplicitamente che fuori dall'orario di lavoro e nei casi di assenza giustificata (ferie, infortuni, malattia, permessi), il lavoratore possa disattivare i dispositivi di connessione e se riceve comunicazioni non sia obbligato a prenderle in carico prima della ripresa del lavoro. In alcuni casi si opta per strumenti informatici che garantiscano l'effettiva disconnessione, ma più in generale ci si affida alle norme di "*buona convivenza virtuale*" basata sul senso di responsabilità dei singoli lavoratori e dirigenti. Va anche segnalato, tuttavia, che in alcuni accordi il diritto alla disconnessione rimane generico, senza dettaglio di modalità organizzative o tecniche per poterlo esercitare.

Le modalità di controllo possono essere molto varie e non sempre vengono esplicitate negli accordi aziendali. In alcuni casi viene ribadita l'assenza di un controllo a distanza, basandosi soprattutto sulla verifica dei risultati o si stabiliscono dei parametri e/o criteri di valutazione attraverso i quali misurare le performance, che in alcuni casi vengono anche considerati come nuovi indicatori per i premi di risultato. Tuttavia, più spesso, vengono previsti degli strumenti di controllo più o meno stringenti. Si va dal controllo sul rispetto dell'orario di lavoro attraverso la timbratura virtuale, a controlli a campione che, al fine di garantire l'equivalenza tra lavoro da remoto e in presenza, prevedono verifiche anonime su eventuali differenze tra le ore dichiarate sui sistemi di presenza e quelle programmate.

**4.** Per quanto riguarda la definizione del luogo della prestazione da remoto, in generale, si prevede che il lavoratore abbia la facoltà di individuare la sede di lavoro, da cui rendere la prestazione nelle giornate di lavoro agile. La condizione che viene posta è che l'attività si svolga in contesti idonei, sicuri e in cui sia garantita la giusta privacy delle informazioni aziendali. Tuttavia, alcuni accordi prevedono espressamente che l'attività lavorativa si svolga esclusivamente in determinati luoghi (da casa o in locali indicati dall'azienda), oppure vietano esplicitamente luoghi pubblici o aperti al pubblico e all'estero. Altri testi, invece, garantiscono una maggiore flessibilità prevedendo la possibilità di svolgere la prestazione anche in luoghi diversi dal domicilio, residenza e luogo di lavoro, purché vengano rispettati i vincoli di sicurezza IT, privacy, divulgazione di informazioni.

In generale, la responsabilità sulla riservatezza della documentazione e dei dati aziendali rimane in capo al lavoratore. Infatti, molti accordi vincolano la possibilità di accesso allo smart working a una specifica formazione in materia di procedure tecniche per la connessione da remoto e il corretto utilizzo e tutela delle informazioni e dei beni della società, sulla privacy e tutela dei dati personali. Ci sono casi, soprattutto nel settore credito, in cui vengono predisposti dei sistemi di controllo sul traffico internet dei dipendenti effettuato con la strumentazione aziendale, la cui introduzione è stata concordata con le parti sindacali e da queste monitorata. Inoltre, alcuni accordi prevedono che venga tutelata anche la privacy della vita familiare, facendo esplicito divieto al lavoratore di inquadrare con la webcam soggetti terzi e/o minori o aree private della propria abitazione.

Per quanto riguarda la strumentazione, l'azienda fornisce i dispositivi utili allo svolgimento di lavoro agile ed è responsabile del corretto funzionamento tecnico degli apparati forniti al dipendente; ma questo è tenuto a utilizzare e custodire le apparecchiature tecnologiche assegnate in maniera adeguata. Tuttavia, ci sono anche accordi che, soprattutto nella fase iniziale dell'emergenza, hanno regolamentato, continuando a farlo ancora adesso, l'uso di strumenti personali.

Inoltre, vengono sempre specificate le procedure da seguire nel caso in cui ci siano malfunzionamenti di rete/strumenti che rendano impossibile svolgere la prestazione.

Alcuni accordi tendono a specificare che le spese sostenute per lavorare da remoto – connessione, ma anche riscaldamento, elettricità, etc. – siano interamente a carico dei lavoratori, tuttavia, possono essere previste delle convenzioni con i vari fornitori per garantire tariffe agevolate.

**5.** Gli accordi, in genere, prevedono una formazione specifica per le lavoratrici e i lavoratori e ribadiscono la garanzia della formazione continua, l'aggiornamento e l'accrescimento professionale, la certificazione delle competenze, come avviene per i lavoratori in presenza.

Per quanto riguarda la formazione specifica, nella maggior parte dei casi si tratta di corsi on line riguardanti le specifiche logiche, finalità e modalità di svolgimento della prestazione da remoto e per preparare adeguatamente i dipendenti all'uso di nuovi strumenti di lavoro.

L'obiettivo dichiarato in diversi contratti è quello di improntare, anche attraverso la formazione professionale, un approccio nuovo all'organizzazione del lavoro. È quindi

necessaria una formazione specifica per i diversi livelli professionali; quadri e dirigenti dovrebbero essere formati al fine di acquisire capacità di gestione del lavoro anche da remoto, passando dall'idea del controllo del tempo delle lavoratrici e dei lavoratori a quello del lavoro per obiettivi finalizzata a diffondere una cultura manageriale sempre più orientata alla responsabilizzazione dei collaboratori ed all'orientamento agli obiettivi/risultati e come strumento di accompagnamento e sostegno ai processi di cambiamento e trasformazioni organizzative per supportare il cambiamento organizzativo e culturale: elementi necessari per superare modelli di organizzazione del lavoro tradizionale.

Per quanto riguarda le clausole relative a salute e sicurezza nello svolgimento dello smart working, in generale, viene indicato che il luogo di lavoro scelto dal lavoratore debba consentire la regolare esecuzione della prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza simili a quelle della sede aziendale. Spesso sono previsti interventi di informazione e formazione sul tema di rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione da remoto. Inoltre, sta assumendo sempre più rilievo negli accordi la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza come condizione necessaria per l'accesso allo smart working, attraverso la previsione di piani di formazione condivisi e obbligatori su: prevenzione, gestione delle emergenze e degli infortuni, corretto e sicuro uso delle dotazioni tecnologiche, protezione dei dati aziendali, prevedendo anche il coinvolgimento dei rappresentanti della sicurezza.

**6.** La partecipazione alla gestione degli accordi per lo smart working si esplica soprattutto come forma di monitoraggio, con verifiche congiunte periodiche attraverso cui valutare la sperimentazione delle nuove modalità lavorative introdotte e, più raramente, con la costituzione di comitati/commissioni paritetiche specificatamente dedicate.

Molti degli accordi, soprattutto i più recenti, danno evidenza all'esercizio dei diritti sindacali stabilendo che nelle giornate di lavoro agile, al lavoratore sono riconosciuti gli stessi diritti sindacali spettanti al dipendente che svolge l'attività lavorativa presso le sedi aziendali<sup>359</sup>.

L'azienda può anche formalizzare il suo impegno a predisporre strumenti idonei a garantire l'esercizio dei diritti previsti dalle leggi e dagli accordi in materia, o a verificare

---

<sup>359</sup> La formulazione tipo è quella mutuata dall'art.8 del Protocollo del 7 dicembre 2021: "Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica il sistema dei diritti e delle libertà sindacali definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

le soluzioni tecnologiche, utili a consentire ai lavoratori in modalità agile la partecipazione ad assemblee che hanno luogo durante l'orario di lavoro. In alcuni casi è stata anche prevista una formazione specifica per le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) per garantire una migliore conoscenza delle finalità e modalità dello smart working in modo da orientare la contrattazione e il monitoraggio.

**7.** In generale, lo smart working è stato da sempre considerato anche una misura di conciliazione vita-lavoro a favore delle lavoratrici, in quanto consente di beneficiare di maggiore flessibilità nella gestione del tempo permettendo di organizzare più facilmente compiti professionali e di cura. Tuttavia, durante l'emergenza pandemica si sono manifestate alcune importanti criticità, a partire da una dilatazione degli orari, dovute anche alla totale impreparazione rispetto a questa nuova modalità di svolgimento del lavoro, nonché alla concomitanza con lunghi periodi di didattica a distanza e di interruzione di tutta una serie di servizi.

Di fatto, quindi, lo smart working si dimostra realmente una misura di conciliazione se correttamente declinato come modalità organizzativa innovativa, più basata sul raggiungimento degli obiettivi e meno sul controllo diretto, in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità flessibile ma regolamentata. Inoltre, il lavoro agile non può essere sostitutivo dei necessari presidi educativi e di servizio alla famiglia (nidi, tempo pieno a scuola, centri estivi, servizi agli anziani, etc).

Alcune aziende hanno previsto delle survey per i dipendenti al fine di monitorare questi aspetti, e i risultati confermano che queste modalità organizzative ibride e flessibili hanno un impatto positivo sulla work-life balance.

In questo senso, molti accordi danno la possibilità ai genitori con figli piccoli- l'età può essere variabile a seconda dei casi- o anche con figli malati/disabili, di fruire di più giorni di lavoro da remoto rispetto a quelli stabiliti dal contratto aziendale per il resto del personale. Oppure viene previsto un periodo continuativo di lavoro agile sia per i lavoratori padri che per le madri da fruire entro il compimento del primo anno di vita del bambino.

Condizioni di miglior favore vengono previste anche per donne in gravidanza, che possono fruire di un periodo continuativo di lavoro agile, antecedente al congedo di maternità o per genitori single che possono godere di più giorni di lavoro da remota e/o maggiore flessibilità.

Per quanto riguarda i lavoratori fragili e disabili, diversi accordi prevedono la possibilità di incrementare il numero di giornate di lavoro agile o la possibilità di richiedere periodi continuativi per un determinato arco temporale. Nel periodo in cui era ancora in vigore lo stato di emergenza pandemica, alcuni accordi hanno previsto, per le persone in condizione di disabilità e fragilità, la possibilità di lavorare esclusivamente da remoto, anche oltre quanto stabilito dalla normativa emergenziale. Più recentemente, invece, viene di solito prevista una maggiorazione dei giorni per questi lavoratori. Inoltre, diversi accordi hanno inserito quote maggiori di lavoro da remoto per prestare assistenza a familiari gravemente malati o con DSA.

Con riferimento, invece, al benessere organizzativo, solo alcuni degli accordi più recenti prestano attenzione a questi aspetti, per esempio attraverso la possibilità di consulenza con un medico psicoterapeuta esperto nel benessere organizzativo. In questo senso ci sono esperienze positive di aziende che hanno predisposto servizi di supporto (psicologico, medico, giuridico) per dipendenti che ne abbiano necessità e per prevenire eventuali forme di isolamento, con particolare attenzione per i lavoratori in situazioni di difficoltà e vittime di violenza domestica.

**8.** Dall'analisi di questi accordi aziendali, emerge come la contrattazione collettiva sullo smart working non abbia visto solo un aumento quantitativo notevole, ma anche la definizione di testi sempre più specifici che ne regolano ogni aspetto. Lo smart working sperimentato da milioni di lavoratrici e lavoratori durante la pandemia ha tematizzato, anche sul piano negoziale, nuove esigenze e nuovi bisogni, per cui non sorprende che gli accordi che lo regolano assumano una sempre maggiore complessità.

Analizzando gli accordi, a partire da quelli meno recenti, emerge un quadro eterogeneo ma si può notare come la contrattazione sul tema del lavoro agile abbia subito una rapida e radicale evoluzione nel corso di un arco temporale molto ristretto. Nel corso del 2020 c'è stata una proliferazione di accordi in cui il lavoro agile viene introdotto come misura straordinaria e poco regolamentata, dato il previsto utilizzo come strumento per il distanziamento sociale nel momento di maggior intensità della emergenza sanitaria.

Gli accordi siglati a partire dal 2021, invece, con la graduale uscita dalla pandemia, sono testi che introducono - in maniera sperimentale o permanente - il lavoro agile nelle aziende iniziando a regolamentarlo in maggior dettaglio.

Gli accordi del 2022 sono perlopiù volti al superamento della logica emergenziale e semplificata per introdurre il lavoro agile come modalità regolamentata e strutturata

nell'organizzazione aziendale, anche a seguito dalla stipula del Protocollo Ministeriale del 7 dicembre 2021.

In generale, quindi, sembra che la consistente diffusione del lavoro agile dettata dalla pandemia stia ora lasciando spazio a processi riorganizzativi nelle aziende che ne determineranno un ricorso più strutturale, anche se spesso affrontato con un approccio ancora sperimentale e con differenze notevoli tra i vari settori<sup>360</sup>.

---

<sup>360</sup> In generale i settori - credito e assicurazioni, telecomunicazioni, energetico - che già prima della pandemia avevano introdotto il lavoro agile, non solo normano più dettagliatamente l'istituto, ma ne fanno ricorso in maniera più ampia e strutturata.

# **Il ruolo della contrattazione collettiva e i vuoti colmati dall'etero-direzione nello smart working. Prospettive per un direzionamento più "sostenibile" della disciplina del lavoro da remoto**

di Riccardo Fratini<sup>361</sup>

**SOMMARIO:** **1.** La collocazione del lavoro agile nel lavoro subordinato. **2.** L'esercizio dei poteri datoriali nel lavoro agile. **3.** Il ruolo della contrattazione collettiva per la regolazione del fenomeno. **4.** Il ruolo della contrattazione collettiva nella determinazione dei criteri di precedenza nell'utilizzo della forma di lavoro agile. **5.** L'incentivazione alla sostenibilità tramite il lavoro da remoto. **6.** Conclusioni.

**1.** Il legislatore ha scelto, in ultima battuta, di collocare il lavoro agile come modalità di esecuzione del lavoro subordinato<sup>362</sup>. Tra gli obiettivi, quello di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (Dir. Min. Semplificazione 1° giugno 2017, n. 3)<sup>363</sup>, espressione di valori costituzionali contenuti, rispettivamente, nell'art. 41 Cost., da un lato, e negli artt. 2, 3, 4 e 35 Cost., dall'altro.

Se questi sono gli obiettivi che la legge si prefigge, non può certamente negarsi che sia necessario il raggiungimento di un delicato equilibrio tra esigenze organizzative ed esigenze della persona ed occorrono interventi legislativi o in sede di contrattazione collettiva "utili a individuare i giusti pesi e contrappesi"<sup>364</sup>, a cui si aggiunga sempre, necessariamente, un certo aggiustamento nel quotidiano che sia effetto dell'esercizio del potere datoriale.

Il lavoro agile, inoltre, sul piano concreto, da un lato procede verso una modalità con-

---

361 Dottore di Ricerca Università di Roma Tor Vergata.

362 Ricci, 2018, 632; Fiorillo, 2018, 165.

363 Caruso, 2016, 177.

364 Tiraboschi, 2017, 25.

dotta da obiettivi<sup>365</sup>, in parte scardinando la concezione del lavoro quale obbligazione di mezzo<sup>366</sup>, mentre dall'altro esclude il coordinamento spazio/temporale con l'organizzazione aziendale nel senso tradizionale, in tal modo venendo così ad assumere i connotati della prestazione autonoma<sup>367</sup>.

**2.** In questo contesto, l'esercizio effettivo dei poteri direttivo, di controllo e disciplinare resta rimesso alla iniziativa del datore, con l'ulteriore problema di come debba venir giudicato il mancato adeguamento da parte del lavoratore alle direttive<sup>368</sup>.

La dottrina aveva commentato sin da subito<sup>369</sup> il riferimento legislativo che rimetteva all'accordo individuale di lavoro agile le "forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore".

Altrettanto celermente aveva chiarito, però, con riferimento alla possibilità che l'accordo individuale dovesse disciplinare anche le "forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro", che siffatta previsione non rendeva consensuale l'esercizio del potere direttivo, ciò che sarebbe invero "cosa impossibile perché determinerebbe la negazione del potere stesso, che non può che essere unilaterale"<sup>370</sup>, preferendovi un'interpretazione più estensiva che attribuisce all'autonomia delle parti la definizione delle modalità con le quali le direttive del datore di lavoro sono impartite al lavoratore durante la prestazione<sup>371</sup>. È pur vero, tuttavia, che questo potere si estrinseca nella modalità agile in "vincoli programmatici e impliciti più che in ordini specifici ed espliciti"<sup>372</sup> e al contempo in queste linee programmatiche datoriali si inserisce un ruolo sempre più autonomo nel gestire obiettivi e tempi.

---

365 Donini, 2017, 82-84.

366 Biagi, 2001, 3.

367 Ichino, 2017.

368 Carinci F., 2018, 961; De Luca, 2018, 1109; Carinci F., 2019, 113.

369 Mezzacapo, 2017; Ferraro F., 2017; Cairoli, 2017; Marchi, 2017; Cuttone, 2017; Riccio, 2017, tutti in *Aa.Vv.*, 2017. Tiraboschi, 2017, 83 ss.

370 Proia, 2018, 177 ss.

371 La tesi a cui si aderisce è quella di Proia, 2018, 188, *Contra* Tiraboschi, 2017, 296-297, che parla di "fattispecie speciale di lavoro subordinato", di opinione analoga invece Ferraro F., 2017, 145, secondo cui il potere direttivo semplicemente si atteggia in modo diverso e "proteiforme" nel lavoro agile rispetto alla modalità tradizionale.

372 Ferraro F., 2017, 145.

E se è vero che nel lavoro agile la disciplina collettiva, specie aziendale, può fornire un apporto importante nella predisposizione di modelli di contratto individuale e dei contenuti dello stesso<sup>373</sup>, la persistente necessità che il datore indichi quantomeno una direzione implica che egli colmi con il proprio potere anche i vuoti di regolazione dati dalla disciplina collettiva.

D'altronde non potrebbe che essere così per il corretto funzionamento di una prestazione organizzata come è sempre quella di lavoro<sup>374</sup> e questo implica anche che l'adempimento possa essere anche controllato dal datore<sup>375</sup>, pur nel rispetto delle forme concordate e dei limiti formali.

**3.** Questa prevalenza della volontà individuale sulla norma inderogabile, inconsueta nel diritto del lavoro<sup>376</sup>, implica, in teoria, che essa possa disciplinare da sola, senza il sostegno collettivo, le modalità di esercizio della prestazione<sup>377</sup>.

Il ruolo degli accordi individuali nell'istituto, tuttavia, è stato depotenziato, in parte, dall'eccezione prevista dai DPCM 1 marzo 2020, 8 marzo 2020 e dal D.L. 17 marzo 2020, n. 18 che prevedono l'applicabilità della modalità di lavoro agile nelle zone colpite dal Covid-19 anche in assenza degli accordi stessi, il che ha dimostrato che, con le prescrizioni di legge a fare da norma suppletiva, tale modalità di lavoro può funzionare con le opportune tutele anche senza una pattuizione caso per caso.

Inoltre, prima della pandemia, la disciplina del lavoro agile aveva spesso trovato collocazione nella contrattazione collettiva, la quale vantava già una storia di lungo corso nei settori alimentare (Barilla, Ferrero, Nestlé, parmalat, San Pellegrino), energetico (A2A, Enel, Eni GDF Suez Energia Italia, Petronas LubrificantsItaly, Snam) e bancario-assicurativo (Axa, Banca Popolare Etica, Banca del Pie-monte, BNP Paribas, Cariparma, Cridt Agricole, Intesa San Paolo, reale Mutua Assicurazioni, Unicredit, Zurich)<sup>378</sup>.

---

373 *Marchi, 2017, 46.*

374 *Persiani, 1966, 221 ss.*

375 *Notava l'inidoneità dell'art. 4 Stat. Lav. a disciplinare coerentemente i controlli a distanza nella particolare fattispecie del lavoro da remoto Bini, 2017, 76 ss.*

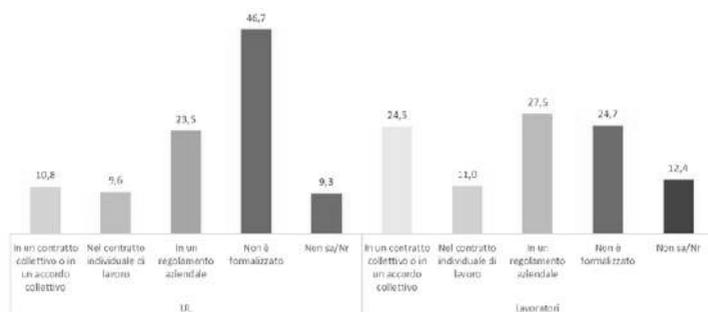
376 *De Luca Tamajo, 1976; Cester, 2008, 341 ss.; Novella, 2009; Vallebona, 2011; Fontana, 2015.*

377 *Santoro-Passarelli, 2017.*

378 *Dagnino, Tommasetti, Tourres, 2016, 2.*

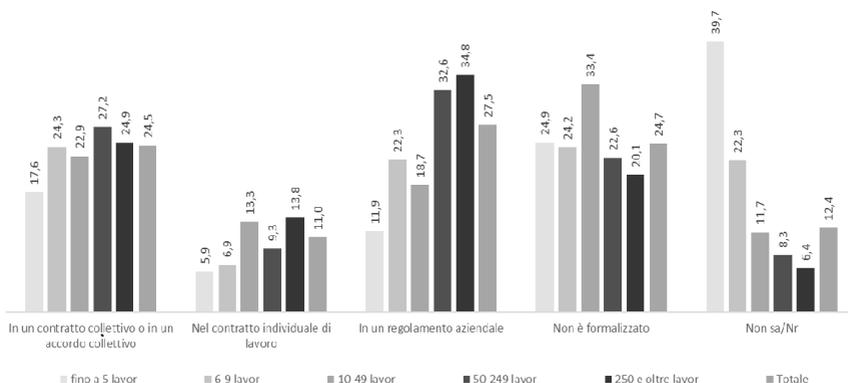
Uno studio del 2022<sup>379</sup>, da ultimo, realizzato dopo la pandemia, evidenziava come quasi la metà delle aziende e un lavoratore su 4 dichiaravano che il lavoro agile non è stato regolato e semplicemente si ricorreva allo strumento sulla scia dell'emergenza.

**FIGURA 1 - FORME DI REGOLAZIONE DELLO SMART WORKING NELLE UNITÀ LOCALI. DICHIARAZIONI DEI DATORI DI LAVORO - DATI INAPP**



Inoltre, solo il 10% degli intervistati (sia aziende che lavoratori) dichiarava che il proprio rapporto di lavoro agile fosse disciplinato sul piano individuale, mentre nelle risposte, soprattutto tra i lavoratori, prevaleva la fonte collettiva, in quanto quasi un lavoratore su 4 – la stessa quota di quanti hanno dichiarato l’informalità – dichiarava che il lavoro agile era stato regolato collettivamente e, quindi, tramite un accordo sottoscritto dai propri rappresentanti sindacali.

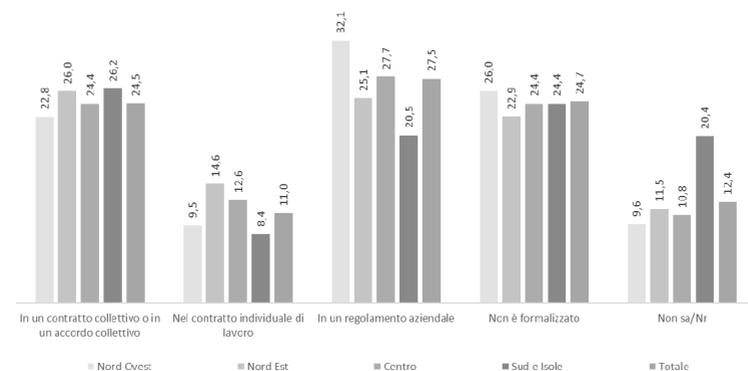
**FIGURA 2 - REGOLAZIONE DELLO SMART WORKING DICHIARATA DAI LAVORATORI PER DIMENSIONE DELL’UL. ANNO 2021**



379 Canal (a cura di), 2022.

Nonostante, quindi, prevalga ancora l'informalità, specie nelle unità di piccole dimensioni (33,4%), appare chiaro che la regolazione sul piano individuale resta un'utopia più interessante sul piano dogmatico che su quello pratico, mentre solo la sede collettiva assicura una certa attenzione alla progressiva formalizzazione della forma di lavoro da remoto, specie nelle aree in cui geograficamente prevale l'informalità.

**FIGURA 3 - REGOLAZIONE DELLO SMART WORKING DICHIARATA DAI LAVORATORI PER AREA GEOGRAFICA. ANNO 2021**



Solo un lavoro effettuato nella sede collettiva con la collaborazione delle rappresentanze sindacali, invece, può compiere l'auspicata opera di regolazione del fenomeno, che, prima che sul piano individuale, deve trovare un consolidamento di buone pratiche nel dialogo categoriale.

**4.** Un altro studio recente<sup>380</sup>, condotto su 25 contratti aziendali, ha evidenziato il ruolo nella contrattazione nella determinazione dei criteri per regolare l'accesso alla forma di lavoro.

Nonostante, infatti, la legge non preveda alcun limite all'utilizzo dell'istituto né alcun diritto del singolo lavoratore a pretenderlo<sup>381</sup>, è chiaro che le imprese possano utilizzarlo solo nel caso di mansioni che non richiedano fisicamente la presenza del lavoratore in azienda.

La contrattazione, tuttavia, ha individuato anche altri criteri, basati ad esempio sul superamento del periodo di prova oppure sull'organizzazione dell'orario di lavoro, ri-

<sup>380</sup> Di Molfetta, Menzini, 2021.

<sup>381</sup> Maio, 2020, 90-91.

servando ai turnisti un trattamento differenziato.

In altri casi, si è riconosciuta una priorità alle richieste di esecuzione della prestazione in modalità smart avanzate dalle lavoratrici in gravidanza o nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità e dai lavoratori che escano da una malattia grave o che abbiano figli in condizioni di disabilità.

Torna così il tema del bilanciamento tra esigenze di vita e di lavoro, che è correlato al lavoro agile<sup>382</sup>, in quanto esso permette, senza dubbio, una più equilibrata gestione al lavoratore del proprio tempo, risparmiandogli i tempi di percorrenza nel tragitto casa-lavoro e consentendogli al contempo di adempiere, se non altro, a compiti domestici di sola presenza o di attesa.

Questa tematica è un asse importante dello stato sociale contemporaneo e potrebbe trovare adeguata modulazione solo nella sede della contrattazione, dove le parti sociali possono decidere caso per caso se e in che misura dotare i datori di un sistema di priorità nell'assegnazione dei benefici del lavoro da remoto, di cui la contrattazione individuale diverrebbe di conseguenza solo un atto esecutivo.

Anche in questo ambito, quindi, la contrattazione ha mantenuto e mantiene un ruolo fondamentale.

**5.** In ultimo, l'adozione di regole chiare in materia di lavoro agile, attraverso la definizione in sede collettiva, può rappresentare un supporto significativo anche alla sostenibilità dell'impresa. La sostenibilità aziendale, infatti, è oramai un obiettivo strategico importante che impatta positivamente sulla redditività, la reputazione e la continuità operativa dell'organizzazione<sup>383</sup>.

È noto ormai che l'impresa che decida di adottare forme di lavoro agile può contribuire a ridurre l'impatto ambientale, ad esempio già solo riducendo i viaggi pendolari e il

---

<sup>382</sup> *Ne tratta espressamente come uno strumento di conciliazione vita-lavoro Monterossi, 2017, 29. Al contrario Donini, 2017, 106, la quale ritiene che il lavoro agile non sia da annoverare tra le forme di conciliazione, in quanto intravede una chiara criticità nella permeabilità tra tempi di vita e tempi lavorativi che allontana l'obiettivo di work-life balance, che richiede separazione, sostituendolo con una continua commistione tra le due sfere.*

<sup>383</sup> *Sull'importanza della sostenibilità, che non è direttamente oggetto di questo studio, anche per ragioni legate ai limiti richiesti dagli organizzatori della conferenza, si rinvia al lavoro di Battisti, 2019 e ai numerosi interventi del Convegno Aidlass di Taranto 2021, i cui atti sono pubblicati in Aa.Vv., 2022a.*

consumo di risorse fisiche come carta, energia e acqua. Meno spostamenti significano minori emissioni di gas serra e una maggiore sostenibilità ambientale.

Inoltre, le politiche di lavoro agile consentono alle aziende di ottimizzare l'uso delle risorse, come lo spazio d'ufficio. Meno spazio necessario per gli uffici tradizionali si traduce in minori costi immobiliari e una riduzione del consumo di energia associato al riscaldamento, al raffreddamento e all'illuminazione degli edifici.

Questa forma di lavoro, inoltre, è ormai entrata nella cultura lavorativa e molti lavoratori, specie se giovani, sono ormai restii ad accettare una forma di impiego che non la preveda. Le aziende che offrono opzioni semplici e chiare di lavoro agile, invece, possono attirare e trattenere talenti di alto livello, inclusi lavoratori con competenze altamente specializzate. Questo può migliorare la stabilità e la competitività dell'azienda nel lungo termine.

L'adozione di regole chiare di fonte collettiva in materia di lavoro agile permette anche all'azienda di adattarsi rapidamente a cambiamenti nelle condizioni di mercato o nell'ambiente aziendale e questa flessibilità operativa può aumentare la resilienza dell'azienda di fronte a sfide impreviste.

In aggiunta, i lavoratori agili sono a volte più produttivi se inseriti in processi remotizzati efficienti, perché possono scegliere le ore di lavoro più produttive per loro e lavorare in un ambiente che favorisce la concentrazione. È chiaro a tutti ormai che i dipendenti che godono di flessibilità nel lavoro tendono ad essere più soddisfatti. Una forza lavoro soddisfatta è più propensa a essere impegnata e a contribuire in modo positivo all'azienda. Ciò riduce il turnover e i costi associati alla sostituzione del personale.

Con un maggior numero di dipendenti che lavorano in remoto o seguono orari flessibili, si riducono anche i problemi di congestione del traffico urbano. Questo non solo favorisce l'ambiente, ma può anche migliorare la qualità della vita dei lavoratori. La riduzione della necessità di spostarsi per il lavoro contribuisce inoltre ad una battaglia più generale, riducendo la dipendenza da risorse non rinnovabili.

Di questa serie di effetti "pubblicistici" di una norma che regola un rapporto privatistico, come il lavoro agile, fa parte anche la possibilità che si incentivi in qualche modo il ripopolamento di zone abbandonate o storiche grazie all'incentivazione di questa forma di lavoro. Anche qui dovrebbe essere lasciata ai rappresentanti dei lavoratori al livello più prossimo la scelta su come modulare tali scelte, mentre norme più elevate potrebbero non comprendere sino in fondo le esigenze diverse che le realtà territoriali manifestano.

In conclusione, l'adozione di regole chiare in materia di lavoro agile può essere una strategia vincente per migliorare la sostenibilità dell'impresa a diversi livelli, dall'ambiente alla gestione delle risorse e al benessere dei dipendenti. Questi vantaggi possono contribuire a promuovere il successo a lungo termine dell'azienda, rendendola più resiliente e competitiva in un mondo in continua evoluzione.

**6.** In conclusione, l'analisi del ruolo della contrattazione collettiva e dei vuoti colmati dall'etero-direzione nello smart working ci offre importanti prospettive per una disciplina del lavoro da remoto più sostenibile e adattabile alle esigenze del mondo contemporaneo.

Emerge chiaramente che il lavoro agile, se da un lato rappresenta un cambiamento significativo nella modalità di esecuzione del lavoro subordinato, dall'altro richiede un equilibrio delicato tra le esigenze dell'organizzazione aziendale e quelle dei lavoratori, che solo la contrattazione collettiva può contribuire a formare, restando altrimenti preda dell'arbitrio della parte datoriale.

L'esercizio dei poteri datoriali nel lavoro agile è un tema cruciale e la legge lascia spazio all'accordo individuale per definire le modalità di esercizio di questi poteri. Tuttavia, l'autonomia delle parti nella definizione di tale potere può essere deviata dalla preminenza datoriale in assenza di linee guida e buone pratiche prestabilite in sede collettiva, che possano bilanciare la necessità di un coordinamento efficace con le esigenze private dei lavoratori per il corretto funzionamento della prestazione lavorativa.

La contrattazione collettiva svolge un ruolo fondamentale nella regolazione del lavoro agile, come dimostrato dal fatto che molte aziende avevano già affrontato questa tematica prima della pandemia. Tuttavia, l'informalità prevale ancora in molte realtà, soprattutto in quelle di dimensioni più ridotte. Anche in vista di questo processo di emersione, è essenziale promuovere una regolamentazione più formale e sistematica del lavoro da remoto attraverso la contrattazione collettiva, in modo da garantire una maggiore certezza e tutela per i lavoratori.

La contrattazione collettiva svolge anche un ruolo cruciale nella definizione dei criteri di precedenza nell'utilizzo del lavoro agile. Questo aspetto è fondamentale per bilanciare le esigenze di vita e di lavoro dei dipendenti e deve essere affrontato attraverso un dialogo tra le parti sociali.

L'adozione di regole chiare in materia di lavoro agile attraverso la contrattazione collettiva può anche promuovere la sostenibilità dell'impresa a vari livelli. Questo tipo di lavoro contribuisce a ridurre l'impatto ambientale, ottimizza l'uso delle risorse aziendali e favorisce la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo così al successo a lungo termine dell'azienda.

In definitiva, la contrattazione collettiva svolge un ruolo chiave nella definizione di un quadro normativo e organizzativo del lavoro agile che sia equilibrato, sostenibile e adatto alle esigenze mutevoli del mondo del lavoro contemporaneo, nonostante la legge alluda al contratto individuale quale fonte primaria del rapporto.

# **Il south working tra mercato del lavoro e riqualificazione dei territori**

di Irene Zoppoli<sup>384</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Un bilancio sul *south working*: esigenze della persona, mercato del lavoro, rapporti di lavoro. **2.** Presupposti della dimensione collettiva sfidati dal *south working*: il bisogno oltre la presenza. **3.** Quali aspetti rimodulabili della dimensione sindacale da remoto?. **4.** L'azione delle strutture di rappresentanza e gli effetti sulle realtà abitate.

**1.** Il presente contributo ha ad oggetto il *south working* dalla prospettiva dell'attività sindacale, ritenuta angolo di osservazione privilegiato per far emergere punti di forza e criticità, al di là dell'eccezionale fase pandemica, di questa nuova modalità di lavorare.

Il termine *south working* è stato coniato per rappresentare il fenomeno esploso durante la pandemia da Covid-19 dei lavoratori che eseguono la propria prestazione dal Sud Italia in favore delle imprese del centro-Nord; esso ricomprende anche quei lavoratori rientrati nel Meridione, ma legati contrattualmente a datori di lavoro o committenti situati all'estero. L'eccezionale situazione emergenziale è stata il motore principale che ha spinto alcune persone a fare una simile scelta esistenziale e lavorativa.

Un bilancio circa la diffusione del fenomeno durante la fase pandemica è contenuto nel Rapporto Svimez 2020 che, tramite un'indagine su 150 grandi imprese con oltre 250 addetti operanti nelle diverse aree del Centro Nord nei settori manifatturiero e dei servizi, ha registrato quarantacinquemila *south workers*. I dati quantitativi del *south working*, accanto alla coincidenza della sua nascita con la singolarità della situazione vissuta nel paese, non permettono di fare profezie credibili circa il suo futuro. In questo senso prospettico una ricerca<sup>385</sup> ha evidenziato altri dati interessanti, analizzando la disponibilità di attivare il *south working* da parte delle aziende. Da un lato, tra gli elementi emersi a sostegno di un'ulteriore diffusione vi sono: i dati demografici

---

384 Irene Zoppoli è Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi del Sannio; email: irzoppoli@unisannio.it.

385 Randstad, 2022.

che evidenziano un calo della popolazione che spinge alla mobilità territoriale; i flussi migratori interni legati alla ricerca di lavoro qualificato; il costante problema di *skills mismatch*. Dall'altro lato, l'indagine ha sottolineato le plurime incertezze sulle politiche di organizzazione delle imprese dovute in parte ad uno scenario post pandemico instabile, non solo nazionale, e in parte alla difficoltà di ripensare alcuni tratti tipici del rapporto di lavoro – si pensi all'incidenza del potere di controllo o alla centralità data all'orario di lavoro piuttosto che al raggiungimento del risultato.

La sperimentazione, per alcuni versi forzata, permette comunque di proporre qualche considerazione più approfondita circa il *south working*, incrociando i piani sui quali esso incide: le esigenze delle persone, il mercato del lavoro, i rapporti di lavoro.

Tra i punti virtuosi vi è la rottura dell'unità di luogo che lega impresa e lavoro, dimostrando a un tempo potenzialità per l'equilibrio esistenziale dei singoli e la rivalorizzazione delle aree marginalizzate del paese, il Meridione e le aree interne<sup>386</sup>. Il *south working* come strumento di destrutturazione e decontestualizzazione delle dimensioni spazio-temporali del lavoro permette di ampliare lo scenario esistenziale delle persone, consentendo loro la scelta di una vita lavorativa compatibile anche con la voglia di non recidere i legami con le proprie terre d'origine o la volontà di investire in alcune aree che, seppur con un rapporto migliore tra qualità e costo della vita, senza il *south working* non offrirebbero possibilità lavorative apprezzabili.

Cercando di non alimentare l'ottimismo tipico delle nuove mode, i rischi che si intravedono non sono, tuttavia, pochi, soprattutto per il mercato del lavoro. Più esplicitamente, seppure il *south working* trovi un fondamento valoriale anche nelle politiche di coesione atte a ridurre i divari territoriali<sup>387</sup>, si individua quello che potrebbe definirsi un "rischio di esportazione del lavoro" alla stregua dell'accezione negativa che si dà al concetto di "esportazione della democrazia". I luoghi abitati dai *south workers*, ritenuti originariamente non attrattivi dal punto di vista occupazionale, rischiano di divenire territori residenziali, in cui l'economia e il lavoro non si sviluppano in modo indipendente e virtuoso, ma in una sorta di sudditanza dal nord Italia mascherata con una nuova veste rispetto al passato.

---

386 Corazza, 2022a.

387 L'attualità e l'urgenza della questione della riduzione dei divari territoriali è un punto qualificante del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, cui viene dedicata una priorità trasversale con destinazione di risorse ingenti, nonché della Strategia Nazionale per le Aree Interne.

Tale assunto trova conferma nell'emersione di ulteriori elementi di criticità che la sperimentazione forzata ha messo a fuoco: la mancanza di un'adeguata infrastruttura digitale; la penuria di spazi appropriati; un problema di accessibilità dato soprattutto dalla minore qualità dei trasporti al Sud<sup>388</sup>; la debolezza della cd. economia fondamentale<sup>389</sup>, costituita dai servizi di cittadinanza, dall'offerta culturale e dalla vivibilità sociale dei territori.

Occorre, dunque, chiedersi se lo spopolamento e la marginalizzazione di alcune aree del paese si combattano con il mero spostamento di persone occupate, singolarmente considerate, oppure se sia necessario individuare visioni e strategie per trasformare scelte individuali, per lo più mosse da esigenze esistenziali personali, in movimenti positivi per la collettività.

A tal proposito, come già anticipato, la dimensione sindacale offre un quadro di osservazione interessante. Per meglio affrontarla occorre una precisazione circa l'inquadramento giuridico-sistematico del fenomeno.

Sono state evidenziate diverse "traiettorie"<sup>390</sup> del *south working* pandemico, destinate a proseguire anche nella fase post pandemica. Esse mutano a seconda della condizione di lavoro dal Sud: continuativa o in alternanza a periodi di presenza nella sede dell'organizzazione formale di appartenenza. Il *south worker* è, pertanto, un lavoratore da remoto, ma è differientemente inquadrabile come telelavoratore o lavoratore agile. Come si vedrà, il baricentro della riflessione differisce sensibilmente a seconda dell'inquadramento nell'una o nell'altra categoria contrattuale, con evidenti ripercussioni sul bilancio complessivo di questa forma di lavoro.

**2.** La dimensione collettiva risulta fortemente sfidata da questa dinamica di ridefinizione della geografia del lavoro, ma, al contempo, sembra poter offrire una risposta efficace ad alcuni rischi sopra delineati. Come si argomenterà nel prosieguo, si ravvisa nell'azione del sindacato la capacità di incidere su qualità e quantità del lavoro dei territori abitati.

La sfida trova origine nella riduzione della socializzazione e nel superamento della concezione del posto di lavoro come luogo fisico e unitario propedeutico alla creazione

---

388 Celata, 2022.

389 Collettivo per l'economia fondamentale, 2019.

390 Introini, Pasqualini, Rubin, 2022.

ne di spazi e momenti di aggregazione, primo fra tutti di associazionismo sindacale. Rispetto a quest'ambito risulta problematica l'emancipazione dalla presenza sul luogo di lavoro, di converso punto forte del *south working* dal punto di vista dell'esecuzione della prestazione lavorativa.

A ben vedere, tuttavia, è questo un falso problema, anche alla luce dell'eterogeneità delle manifestazioni del bisogno collettivo nell'attuale fenomenologia delle relazioni lavorative. Basti pensare ai lavoratori della *gig economy*<sup>391</sup> o al riconoscimento, persino sovranazionale, di una dimensione collettiva dei lavoratori autonomi<sup>392</sup>. Non potendo per ragioni di spazio analizzare *funditus* la delicata questione, a questi fini è sufficiente affermare che il bisogno dell'organizzazione sindacale prescinde dalla continuativa e contestuale presenza in un luogo, dipendendo, invece, dal legame che il singolo lavoratore sente con la realtà formale di appartenenza nonché con la propria identità lavorativa<sup>393</sup>.

L'interrogativo, pertanto, cambia: dando per dimostrata l'esistenza del bisogno, occorre indagare i canali e le forme di emersione dello stesso, nonché la sua consistenza contenutistica.

Per fare ciò occorre riprendere la precisazione in ordine all'inquadramento sistematico, non risultando irrilevante la differenza tra la condizione del telelavoratore, perennemente collocato all'esterno della realtà aziendale, e quella del lavoratore agile, alternativamente presente o assente a seconda del concreto assetto organizzativo. Per il telelavoratore il senso di autosufficienza dato dall'isolamento del lavoratore in una realtà esterna e lontana da quella aziendale è sicuramente maggiore, ma al tempo stesso egli può beneficiare di una condizione più lineare che incentiva l'affiliazione sindacale; il lavoratore agile, invece, nella sua fisiologica manifestazione - ben lontana da ciò che è accaduto durante la pandemia<sup>394</sup> - si caratterizza per una presenza intermittente che, da un lato, consente di non recidere completamente il legame con l'organizzazione di origine, dall'altro lato, consegna il prestatore ad una condizione di maggiore "liquidità" che rende più complesso un processo di stabile affiliazione e azione sindacale.

---

391 Tullini, 2018; De Stefano, Aloisi, 2019.; Marazza, 2019; Regalia, 2021.

392 Pallini, 2021; Izzi, 2023.

393 Zoppoli A., 2006, secondo il quale "l'organizzazione sindacale troverà ragion d'essere sin quando i valori della libertà e della dignità del lavoratore non potranno perseguirsi attraverso logiche e azioni esclusivamente individuali".

394 Caruso, 2020b.

Alcuni rischi accomunano i due casi, tra cui, in principal modo, l'esposizione a eventuali disparità di trattamento; occorre prestare attenzione, soprattutto, alle possibilità di avanzamento di carriera e alle forme e intensità del controllo datoriale.

Se, come è emerso, "il cambiamento organizzativo e relazionale costituisce il vero costo"<sup>395</sup> di questa diversa forma di esecuzione della prestazione lavorativa è allora su tale piano che bisogna recuperare concretezza ed effettività.

**3.** Alla luce di quanto detto, la "dimensione collettiva [è] armonizzabile con il riposizionamento delle strutture spaziali e temporali"<sup>396</sup> tipiche anche del *south working*, però vi sono alcuni aspetti da rimodulare.

Il primo ambito che necessita di un adeguamento riguarda i luoghi per l'emersione del bisogno e, di conseguenza, per l'agevolazione del processo di affiliazione sindacale.

Ciò che bisogna contrastare è l'isolamento del lavoratore che, oltre a produrre stress psico-sociali<sup>397</sup>, pregiudica anche la fase genetica della dimensione collettiva.

È interessante segnalare l'esperienza di *smart workers union*, un'organizzazione sindacale nata nel 2020 con lo specifico scopo di diffondere la cultura del lavoro digitale, remotizzabile e *hi-tech* e tutelare i lavoratori che eseguono questo tipo di prestazioni lavorative; la particolarità sta soprattutto nell'assenza di sedi fisiche e, quindi, dell'emancipazione della presenza anche a fini sindacali.

Nella linea di pensiero che individua la presenza fisica come requisito indispensabile per l'emersione del fenomeno associativo, si colloca, invece, l'esperienza emergenziale dei cd. "presidi di comunità"<sup>398</sup> per i *south workers*, ossia spazi di *co-working*, condivisione e socialità che possono facilitare i momenti aggregativi, nonché il fenomeno associativo. Qualora questi riunissero lavoratori della medesima categoria<sup>399</sup>, risulterebbe anche più credibile la propedeuticità dello spazio fisico alla nascita dell'organizzazione sindacale.

---

395 Brollo, 2023.

396 Esposito, 2023.

397 Peruzzi, 2021; D'Onghia, 2021.

398 Si veda la mappa dei presidi di comunità elaborata dall'Associazione South Working sul relativo sito.

399 Seghezzi, Porcheddu, 2021.

Un secondo aspetto problematico riguarda l'esercizio dei diritti sindacali che tradizionalmente vedono nella presenza un requisito essenziale per la sua effettività. La tensione è maggiore per i telelavoratori che per i lavoratori agili che possono contare su periodi in cui si ristabilisce il legame di prossimità con le realtà organizzative di appartenenza.

A tal riguardo, occorre chiedersi se sussista un problema di forma o di sostanza. Più esplicitamente, se fosse un mero problema formale, l'attivazione di appositi strumenti, quali bacheche elettroniche o spazi virtuali all'interno dei quali svolgere le assemblee, potrebbe costituire una rimodulazione adeguata dei diritti, così esercitabili dai *south workers* parimenti ad ogni altro lavoratore, in presenza o da remoto. Ciò che, tuttavia, desta perplessità è la replica funzionale del mondo fisico, con ulteriori dubbi circa l'ampiezza del dovere di cooperazione datoriale di predisposizione di simili strumenti per cogliere le esigenze dei lavoratori da remoto<sup>400</sup>.

Il terzo profilo spinoso concerne i contenuti del bisogno, che dovrebbero trovare la loro concretizzazione soprattutto nella contrattazione collettiva. Qui non c'è un problema di adattamento dell'esercizio della funzione negoziale dovuto alla mancata presenza fisica dei lavoratori, ma piuttosto una difficoltà di traduzione delle nuove esigenze attinenti a rapporti di lavoro in cui poteri e doveri dei contraenti assumono diverse intensità e qualità. Emerge, pertanto, il macro tema dell'organizzazione del lavoro che dovrebbe entrare sempre più nel perimetro contrattabile e che, a ben vedere, non è una questione che riguarda solo il *south working*, ma un gran numero di attuali forme lavorative che stanno stravolgendo i caratteri tradizionali delle relazioni di lavoro<sup>401</sup>.

**4.** L'analisi fin qui condotta porta ad evidenziare che sul piano tanto delle esigenze esistenziali dei lavoratori quanto dei rapporti di lavoro, il *south working* non produce tensioni non recuperabili nella dimensione collettiva, alla stregua di ciò che avviene per gli altri lavoratori da remoto. Vi è, invece, un ultimo aspetto in cui maggiormente si apprezzano le differenze tra un generico lavoratore a distanza e il *south worker* e dal quale dipende la rilevanza quantitativa del fenomeno nella fase post pandemica e la sua incidenza sul mercato del lavoro, nel senso della riduzione del divario territoriale nord-sud: il rapporto tra l'azione delle strutture di rappresentanza e le realtà abitate. In altri termini, occorre chiedersi se le organizzazioni sindacali possano essere anche

---

400 Zucaro, 2022b.

401 Senza pretesa di esaustività si rinvia a Tebano, 2020; Ichino, 2021a; Santoro Passarelli G., 2021; Greco, 2023; Ludovico, 2023.

una "leva di sviluppo locale"<sup>402</sup>, incentivando la produzione di effetti virtuosi esterni alle relazioni di lavoro, dal momento che, come evidenziato in precedenza, i territori abitati dai *south workers* scontano alcune difficoltà strutturali che pregiudicano il loro *appeal* abitativo e occupazionale.

L'ordinamento da sempre conosce casi in cui l'"attività sindacale [è] chiamata a perseguire finalità di pubblico interesse più ampie"<sup>403</sup>; basti pensare a quanto avviene in materia di sostenibilità ambientale oppure di *welfare* aziendale. L'ambito di intervento e le finalità perseguite modificano i termini del discorso, così occorre prestare attenzione a non mutuare in modo improprio ragionamenti e tecniche; ma non è affatto peregrino sostenere che il sindacato possa farsi carico di interessi attinenti al benessere extralavorativo con ricadute positive sulla collettività del territorio abitato.

A tal riguardo i prima citati presidi di comunità sembrano poter rispondere perfettamente a questa esigenza, risultando non un ostacolo, ma piuttosto un punto di forza la loro capacità di aggregare anche lavoratori non appartenenti alla stessa categoria. Tali luoghi possono, infatti, facilitare l'emersione dell'interesse collettivo che collega i lavoratori con le realtà abitate, incentivando la produzione di effetti positivi indiretti sulla cd. economia fondamentale.

Tra i possibili strumenti utili ai suddetti fini vi sono i benefit aziendali: questi aumentano il benessere dei lavoratori migliorandone la vita quotidiana, ma anche incrementando il potere d'acquisto del lavoratore e, di conseguenza, la domanda di una certo tipo di servizi sul territorio. Si pensi all'assistenza sanitaria integrata, ai buoni pasto, ai servizi di *baby-sitting* e nidi aziendali, a buoni per attività culturali, ad abbonamenti per centri sportivi.

La stessa esigenza degli spazi di *co-working* incentiva, inoltre, le comunità locali a recuperare e riutilizzare luoghi culturali in disuso, attrezzandoli per il lavoro digitale con una connessione *wi-fi* stabile. Questi spazi, poi, possono essere il luogo privilegiato per la circolazione di informazioni circa le possibilità lavorative e le competenze presenti sul territorio; in quest'ultimo senso il *south working* rivestirebbe il ruolo di passaggio intermedio, ossia di volano per il recupero di energie lavorative in direzione dell'autoimprenditorialità oppure del ritorno e/o arricchimento di professionalità sul territorio, sì da recidere il legame di dipendenza dalle realtà aziendali nordiche o estere.

---

402 Greco, Cacciapaglia, 2022.

403 Giovannone, 2021.

L'esistenza di rappresentanze di simili interessi potrebbe poi favorire l'emersione di un soggetto sindacale teso a dialogare più proficuamente con i poteri pubblici, al fine di creare una rete tra aziende, agenzie per il lavoro, enti locali di riferimento e atenei universitari in una prospettiva di maggiore attenzione della politica al tema dello sviluppo delle aree marginalizzate. Simili ambiti di possibile intervento dell'azione sindacale confluiscono nel macro tema della cd. contrattazione sociale territoriale<sup>404</sup>, che con riferimento al *south working* potrebbe catalizzare un nuovo interesse. Dunque, le direzioni indicate potrebbero costruire una strada idonea ad alimentare una visione di lungo termine a vantaggio del mercato del lavoro del meridione e delle aree interne, che non necessita di esperienze virtuose isolate e di passaggio, ma di progetti duraturi e credibili per recuperare un gap ormai incancrenito.

---

404 Albi, 2002; Pigliararmi, 2019; CGIL, 2020; Lodigiani, Riva, 2021.

# **Il welfare aziendale per la sostenibilità delle Aree Interne**

di Michele Dalla Sega<sup>405</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Le ragioni di una ricerca. **2.** Una indagine empirica: il caso dell'Alta Carnia. **2.1.** Il contesto di riferimento. **2.2.** Le peculiarità dell'Area. **3.** Prospettive di sviluppo. **3.1.** L'attualità di una strategia di welfare aziendale per le Aree Interne. **3.2.** Le possibili modalità di attuazione.

**1.** Negli ultimi anni, il tema del welfare aziendale<sup>406</sup> sta ricevendo maggiore attenzione sia in campo accademico, sia in ambito politico-sindacale, parallelamente a un corposo sostegno nelle politiche pubbliche<sup>407</sup>. Del resto, come dimostrano alcune delle principali indagini in materia, il fenomeno appare in netta crescita all'interno di quasi tutti i contesti produttivi del Paese<sup>408</sup>.

I principali studi sul welfare aziendale in Italia, sia di taglio teorico, sia pratico, si sono fino ad ora concentrati principalmente sull'analisi di alcuni casi aziendali emblematici, legati essenzialmente a imprese di medio-grandi dimensioni<sup>409</sup>. Appare evidente, del resto, come la dimensione aziendale risulti, sin dalle prime esperienze, il terreno di sviluppo privilegiato di questo fenomeno. È nei singoli contesti aziendali, infatti, che sono maturate le prime pratiche strutturate di welfare aziendale, largamente ispirate

---

405 Michele Dalla Sega è assegnista di ricerca in diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Udine.

406 Per alcuni primi contributi ricostruttivi si vedano, *ex multis*, Tursi, 2012, 213-235; Treu, 2013; Squeglia, 2017, 103-132, Olivelli, 2020, 103-124.

407 Bavaro, 2017, 32.

408 Secondo alcune stime effettuate da AIWA, l'associazione che raduna i principali operatori di mercato nel campo del welfare aziendale e il centro di ricerca Percorsi di Secondo Welfare, nel 2018 in Italia erano quasi 2 milioni i lavoratori che ricevevano in azienda una qualche forma di welfare gestite da provider, per un totale di oltre 4.600 imprese che acquistano da provider l'accesso a una piattaforma welfare, con un dato in costante crescita negli anni (+615,5% tra il 2015 e il 2018). Per approfondire si veda Maino, Razetti, Santoni, 2020.

409 Maino, Rizza, 2018, 204.

alle esperienze del paternalismo imprenditoriale di fine '800<sup>410</sup>, che hanno calamitato l'attenzione dell'opinione pubblica sulla possibilità offerte ad aziende e lavoratori dai c.d. "piani di welfare"<sup>411</sup>.

Allo stesso tempo, è proprio alla dimensione d'impresa che il legislatore ha guardato con particolare attenzione nei diversi interventi fiscali sulla materia<sup>412</sup>, con l'intento di favorire, in parallelo, una più ampia diffusione dei piani di welfare aziendale e un potenziamento della contrattazione di secondo livello, ritenuta come la sede più adatta per rispondere a bisogni rilevanti sollevati dai lavoratori<sup>413</sup>.

A fronte di queste importanti novità sul piano normativo, se da un lato sono notevolmente cresciute le prassi, negoziali o unilaterali, in atto a livello di impresa<sup>414</sup>, dall'altro lato la dimensione "territoriale" delle pratiche di welfare aziendale risulta ad oggi meno feconda nella riflessione delle parti sociali. Vi sono però le grandi potenzialità che tali strumenti potrebbero rivestire nel rafforzamento del legame tra imprese, territori e sviluppo locale<sup>415</sup>, come già si evidenzia in alcune prime ricerche sulle pratiche virtuose non meramente "aziendali"<sup>416</sup>. Tra queste prime linee di approfondimento, legate a circostanziati casi territoriali, non sussistono in ogni caso, allo stato attuale, ricerche che indaghino il fenomeno con specifico riferimento alle c.d. Aree Interne del nostro

---

410 In merito all'individuazione di elementi di paternalismo imprenditoriale non solo nel welfare aziendale delle origini ma anche del presente si veda Pavolini, Carrera, Romaniello, 2012, 145-171.

411 Si veda, su tutte, l'esperienza del "carrello della spesa" introdotto per la prima volta da Luxottica nel 2009, su cui cfr. Grandi, 2014, 90-91.

412 Per una ricostruzione complessiva degli sviluppi della normativa fiscale sul welfare aziendale, anche alla luce delle più recenti novità normative e di prassi in materia si rinvia a Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2023.

413 Caruso, 2018, 376; Treu, 2016, 31.

414 Oltre alle stime presentate nella nota 4, si vedano, con particolare riferimento alle pratiche negoziali, i rapporti a cura della Cgil-Fondazione di Vittorio (Cfr. da ultimo Brachini, De Sario, Leonardi, Cavallini, 2022) nonché dell'Osservatorio Ocsel della Cisl (cfr. da ultimo Sbarra, Romani, Munno, Spiller, Bianco, 2021), che segnalano, seppur con evidenze di natura differente e con l'importante eccezione della contrattazione "emergenziale" nella fase pandemica, una costante crescita negli ultimi anni degli accordi aziendali che prevedano interventi sul welfare.

415 Sottolinea questo punto Tiraboschi, 2021, 171.

416 Cfr. in particolare i casi di studio presentati in Grandi, Massagli, Zucaro, 2014, 111-124, nonché, più recentemente, in Santoni, 2019, 185-201, Pattaro, Visentin, Zannoni, 2019, 46-57 e in Maino, Razetti, 2019.

Paese<sup>417</sup>, per fattori facilmente intuibili.

In primo luogo, perché le Aree Interne presentano generalmente un debole tessuto produttivo, caratterizzato dall'assenza (o dalla residualità) di imprese di grandi dimensioni<sup>418</sup>, sebbene nel concreto queste potrebbero trainare lo sviluppo di progetti di welfare aziendale in grado di intervenire su tutto il territorio<sup>419</sup>. Inoltre, spesso, in questi territori scarseggia la proattività degli attori sociali (sindacati, enti no profit e bilaterali, volontariato, cooperative sociali, fondazioni) su cui si fonda quel nuovo modello di welfare, da autorevole dottrina definito *welfare society*, in cui i soggetti pubblici e la società civile organizzata intercettano le aspettative e i bisogni degli individui e concretizzano, con una serie coordinata di azioni, la solidarietà sociale<sup>420</sup>.

In tale contesto, il presente lavoro si propone di verificare, attraverso uno specifico caso di studio, se, e con quali modalità, anche in queste Aree si possano sviluppare specifiche strategie di welfare aziendale, che possano intervenire sui principali problemi del territorio e che sappiano valorizzare, allo stesso tempo, le peculiarità del contesto locale. Ci si chiede, in particolare, se la contrattazione di secondo livello possa rappresentare anche per le aree remote il principale veicolo per la diffusione

---

417 Con l'espressione «Aree Interne» si identificano, in linea con il termine utilizzato per la prima volta dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) «quelle aree significativamente distanti dai centri di offerta di servizi essenziali (di istruzione, di salute, di mobilità), ricche di importanti risorse ambientali e culturali fortemente diversificate per natura e a seguito di secolari processi di antropizzazione» (cfr. Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*, Documento tecnico collegato alla bozza di Accordo di Partenariato trasmessa alla CE il 9 dicembre 2013, 5).

418 Per approfondire cfr. Istat, 2022.

419 Questo è quanto accaduto, ad esempio, con le ultime evoluzioni del già citato caso di Luxottica (su cui si veda, nello specifico Santoni, 2018), nell'ambito del quale, attraverso un accordo tra l'azienda e il Comune che ospita la sua sede storica (Agordo) la società ha scelto di potenziare i servizi dell'asilo nido comunale, che rimarrà aperto fino alle ore 18 e anche il sabato, e di aprire un centro dedicato agli anziani non autosufficienti affetti da demenza senile e Alzheimer. Si tratta di servizi che non riguarderanno esclusivamente i 4 mila dipendenti della sede veneta dell'azienda ma saranno aperti all'intera cittadinanza locale. Le medesime logiche, seppure in un contesto locale diverso, si possono ritrovare nel recente accordo di Fincantieri, che prevede un investimento dell'azienda nella costruzione di asili nido, che potranno essere aperti, oltre che ai dipendenti, anche ad altre famiglie del territorio (cfr. Ferrieri Caputi, 2022).

420 Si riprende qui il concetto utilizzato da Pessi, 2015, 134, nel commentare una delle prime rilevanti esperienze di "contrattazione" del welfare aziendale, avviata nel distretto di Prato nel 2013, in una fase precedente all'intervento normativo della Legge di stabilità del 2016. Sul concetto di *welfare society* cfr. anche Antonini, 2000, 99-115.

dei piani di welfare, che si possono strutturare su un'ampia serie di misure, dalle prestazioni pensionistiche e sanitarie integrative alle moderne forme di conciliazione vita-lavoro ivi compreso lo *smart working*<sup>421</sup>, oppure se sia invece necessaria una implementazione di strategie diverse, definibili col termine *welfare aziendale territoriale*<sup>422</sup>, che coinvolgano i diversi attori in campo e siano volte alla rigenerazione dell'intero ecosistema territoriale.

**2.** Il caso di studio oggetto del presente contributo riguarda l'Area Interna dell'Alta Carnia, situata in una zona montana del Friuli Venezia Giulia. In questa parte, saranno presentate le principali caratteristiche di contesto dell'Area, per identificarne i principali bisogni (§ 2.1.), nonché i fattori che possono influenzare l'adozione di uno specifico piano di welfare (§ 2.2.), per poi provare a delineare, in sede conclusiva (§ 3), alcune possibili proposte di sviluppo del tema, che risultino coerenti con le peculiarità del tessuto socioeconomico locale.

**2.1.** L'Area Interna dell'Alta Carnia è situata in una zona territoriale compresa tra le Alpi Carniche e il Fiume Tagliamento e annovera, in seguito alla ripermimetrazione dell'Area svolta nel 2022, 25 piccoli comuni, classificati come "periferici" o "ultraperiferici"<sup>423</sup>. Si tratta di un territorio montano, prevalentemente boschivo, che negli ultimi anni è

---

421 Nella assenza di una definizione di fonte legale e nell'ampio quadro di definizioni ipotizzate dalla dottrina, si è optato in questa sede per una nozione volutamente ampia, che identifica il *welfare aziendale* come un «sistema complesso di natura privata, datoriale o collettiva, dotato anche di valenza assistenziale e previdenziale che, limitatamente ai lavoratori impiegati in una determinata azienda e alle loro famiglie, incide sui medesimi bisogni soddisfatti dal sistema di welfare obbligatorio, oppure tutela, con prestazioni ulteriori e differenti rispetto a quelle pubbliche, altri bisogni» (cfr. Olivelli, 2020, 103).

422 Sulla definizione di *welfare aziendale territoriale* cfr. le diverse interpretazioni di Mauro, che ricomprende, nell'ambito di questa definizione tutte le «misure di welfare secondario attuate mediante strumenti (...) che consentono alle imprese collocate in un determinato territorio di aggregare le proprie competenze e risorse economiche per sostenerne la relativa progettazione e l'implementazione, anche con il coinvolgimento di una molteplicità di soggetti pubblici e privati, anch'essi presenti sul territorio di riferimento», nonché di Maino, Razetti, 2019, 65, in cui gli Aa. ritengono questa prima definizione riduttiva, in quanto «tende a rappresentare il territorio più come uno spazio fisico (...) che non come un ecosistema economico-sociale, fatto di relazioni (...) tra i diversi stakeholder che lo popolano».

423 Cfr. Comitato Nazionale Aree Interne, *Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne. Regione Friuli Venezia Giulia, 17 giugno 2022*. Si tratta, nello specifico, dei comuni di Ampezzo, Arta Terme, Cercivento, Comeglians, Enemonzo, Forni Avoltri, Forni di Sopra, Forni di Sotto, Lauco, Ovaro, Paluzza, Paularo, Prato Carnico, Preone, Ravascletto, Raveo, Rigolato, Sappada, Sauris, Socchieve, Sutrio, Treppo Ligosullo, Verzegnis, Villa Santina, Zuglio.

stato interessato da continui fenomeni di spopolamento, accompagnati dal progressivo invecchiamento della popolazione locale<sup>424</sup>. L'Area risulta quindi marginale – e fortemente dipendente, in termini di opportunità occupazionali e accesso ai servizi – rispetto agli insediamenti posti a valle (*in primis* Tolmezzo e Amaro), in cui si concentrano la maggior parte delle attività produttive e dei servizi. Nel concreto, questi due distretti industriali fungono da “filtro” tra l'Area Interna dell'Alta Carnia e il resto del territorio<sup>425</sup>, rappresentando anche i poli commerciali, scolastici e sanitari di riferimento.

Nel 2015, l'Alta Carnia è stata individuata dalla Regione Friuli come prima area-pilota per lo sviluppo di specifiche strategie territoriali nell'ambito della prima fase di attuazione della Strategia Nazionale delle Aree Interne<sup>426</sup>. In tale contesto è stato elaborato, con il coinvolgimento di vari attori locali, un documento programmatico, volto a ricostruire le principali questioni problematiche dell'Area, nonché le linee di intervento individuate dalle parti per far fronte ad esse<sup>427</sup>.

Dalla lettura dei passaggi del documento, emergono già una serie di bisogni della popolazione locale, *in primis* sul piano sanitario, dell'istruzione e della mobilità<sup>428</sup>, che non

---

424 Confrontando i dati censuari del 2011 e del 2020, si rileva come l'Alta Carnia presenti una variazione demografica negativa pari al 9,59%. (Cfr. Comitato Nazionale Aree Interne, *Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne*. Regione Friuli Venezia Giulia cit., su dati Istat 2020).

425 De Falco, 2022, 34.

426 La regione Friuli Venezia Giulia, nell'ambito della Strategia Nazionale delle Aree Interne, con delibera della Giunta regionale (DGR) n. 597/2015 ha individuato tre Aree Interne (Alta Carnia, Dolomiti Friulane, Canal del Ferro-Val Canale), che hanno elaborato altrettante strategie, con il coinvolgimento degli Enti locali interessati. Nell'ambito della stessa delibera l'Area “Alta Carnia” è stata selezionata come Area di definizione e attuazione del progetto prototipo.

427 Cfr. Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, *Strategia “Futuro Alta Carnia” allegato all' Accordo di programma quadro Regione Friuli Venezia Giulia “Area Interna - Alta Carnia” sottoscritto a Roma il 20 aprile 2018 da Agenzia per la Coesione Territoriale, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, Ministero della Salute, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Sindaco del Comune di Paluzza.*

428 Cfr. nell'ambito della Strategia d'Area (*ibi*, 10-15) lo specifico focus sulle criticità del territorio, dal quale emerge sul piano sanitario, la crescita delle necessità di assistenza rivolta agli anziani e l'assenza di adeguati servizi di medicina territoriale. Quanto alla mobilità, tra le principali criticità riscontrate, si segnala l'insufficienza del trasporto pubblico locale, considerando anche che l'area non è servita dal trasporto ferroviario, mentre a livello scolastico, oltre a un sempre più ampio ridimensionamento dell'organizzazione scolastica, si evidenzia la notevole difficoltà di molte famiglie del territorio nel conciliare tempi familiari e orari scolastici, anche per effetto del pendolarismo lavorativo.

hanno finora raccolto risposte adeguate da parte delle politiche pubbliche e che, se non affrontate nell'immediato, rischiano di creare una sempre più ampia marginalizzazione sociale ed economica dell'Area<sup>429</sup>. Nell'Area dell'Alta Carnia, si legge nella relazione, «in assenza di interventi di particolare impatto», si rischia infatti di assistere ad «un "avvitamento", in cui la riduzione della popolazione che viene confermata di anno in anno, alimenta un movimento a spirale verso il peggio, al quale ogni fattore critico contribuisce». A fronte di questa analisi di contesto generale, una prima domanda che emerge è quindi se le politiche di welfare aziendale possano fornire, alla luce dei beni e servizi offerti, risposte almeno parziali ai bisogni segnalati, contribuendo così a rallentare la "spirale" segnalata dalle parti.

**2.2.** Per valutare in maniera complessiva la fattibilità di una strategia di welfare aziendale nell'ambito di questo complesso contesto locale, occorre tuttavia valutare con attenzione alcuni fattori peculiari del territorio, che lo candidano ad essere un caso di studio di grande interesse.

In primo luogo, tutti i comuni dell'Alta Carnia, oltre ai principali insediamenti posti a valle, fanno parte della Carnia, una delle cinque Comunità di Montagna istituite a livello regionale, in linea di continuità con una lunga storia di cooperazione territoriale, che affonda le proprie radici nell'esperienza della Comunità Carnica del 1947 e si è sviluppata, negli anni, attraverso diverse forme istituzionali<sup>430</sup>.

Questo elemento, ossia l'associazionismo tra comuni, appare come un primo fattore essenziale per tenere assieme, nell'ambito di un discorso integrato, i due temi-chiave su cui si incentra il presente contributo, ossia le Aree Interne e il welfare aziendale. Per quanto riguarda il primo punto, l'istituzione di forme associative tra gli enti locali rappresenta una pre-condizione posta espressamente dall'Accordo di Partenariato tra Italia e Commissione Europa per l'utilizzo coordinato di tutti i Fondi Strutturali e di investimento europei (Fondi SIE) della Programmazione 2014-2020, entro il quale è

---

429 Sulla condizione di "perifericità" delle Aree Interne, in termini non solo geografici, ma anche sociali ed economici cfr. Giordano, Pica, 2021, 797; Copus, Mantino, Noguera, 2017, 24-48.

430 La comunità di montagna sono state istituite con la Legge regionale n. 21/2019, che ha riformato l'assetto associativo dei comuni della Regione Friuli Venezia Giulia, stabilendo che, a partire 1° gennaio 2021 le Comunità di montagna subentrano nelle funzioni, patrimonio e rapporti giuridici alle precedenti forme associative di riferimento, ossia le Unioni territoriali intercomunali (UTI), che erano state istituite con Legge regionale n. 26/2014. Con tale termine si definiscono particolari forme di enti locali, con una delimitazione geografica ben definita, che sono istituiti per l'esercizio associato obbligatorio e facoltativo di diversi servizi e funzioni comunali.

inserita la Strategia Nazionale delle Aree Interne<sup>431</sup>. In merito invece al secondo fronte, ossia quello del welfare aziendale, non va sottovalutata la capacità aggregativa (e i relativi risvolti in termini partecipativi) di queste forme di gestione associata, che nascono per obblighi normativi, per l'esercizio associato di diversi servizi e funzioni comunali, e si possono poi declinare in forme di collaborazione su vari temi di comune interesse, tra cui anche il welfare aziendale. Costituisce una rilevante *best practice* su questo punto il caso lombardo del Progetto Beatrice, in cui la rete di comuni già istituita per obblighi normativi (l'Ambito territoriale della Val Seriana), ha sviluppato nel tempo un proprio ambito di funzioni "ulteriori" rispetto a quelle assegnate dalla legge, arrivando a realizzare, con l'ampio coinvolgimento di altri soggetti pubblici e privati, una piattaforma di gestione del *welfare aziendale* da offrire alle aziende del territorio<sup>432</sup>.

In secondo luogo, l'Area dell'Alta Carnia si caratterizza per la presenza del "Consorzio Economico Locale di Tolmezzo-Carnia *Industrial Park*" (CIP), un ente pubblico economico costituito a norma della Legge regionale del Friuli Venezia Giulia n. 3/2015 e che coordina la presenza di oltre 200 realtà produttive (di cui circa un quarto insite nell'Area Interna), per un totale di oltre 5.000 occupati, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo socioeconomico della zona. Il consorzio, che assume la funzione di agenzia di sviluppo locale, ha tra i propri soci gli Enti locali, gli Enti camerali e le associazioni che abbiano sottoscritto e versato le quote del fondo di dotazione.

Su un piano operativo, la presenza di questo sistema integrato di imprese, istituzioni e servizi può incidere in maniera positiva su alcuni tradizionali fattori che ostacolano la piena diffusione delle forme di welfare aziendale. Da una parte, aggregando le diverse imprese del territorio nell'ambito di un consorzio, il CIP può contribuire a "unire le forze" delle diverse realtà produttive in campo<sup>433</sup>, facendo così fronte a quel divario tra grande e piccola impresa che – come diverse ricerche hanno evidenziato – influenza

---

431 Cfr. l'estratto relativo alla Strategia Nazionale delle Aree Interne dell'Accordo di Partenariato 2014-2020, reperibile sul sito istituzionale dell'Agenzia della Coesione Territoriale ([www.agenziacoesione.gov.it](http://www.agenziacoesione.gov.it)), in cui viene espressamente indicato che, tra i Comuni delle Aree Interne, dovranno costituirsi forme associative per la gestione di funzioni fondamentali e servizi funzionali al raggiungimento dei risultati di lungo periodo degli interventi collegati alla strategia e tali da allineare la loro azione ordinaria con i progetti di sviluppo locali finanziati.

432 Il caso del progetto Beatrice – il welfare sul Serio, viene presentato nei suoi principali aspetti operativi, in Maino, Razetti, 2019, 127-136.

433 Secondo quanto riportato in Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Strategia "Futuro Alta Carnia" cit., 4, nel 2011 il numero di addetti per impresa nell'Area dell'Alta Carnia risultava pari a 2,7 unità.

lo sviluppo (qualitativo e quantitativo) delle forme di welfare aziendale<sup>434</sup>. Dall'altra, se si guarda ai soggetti che fanno parte della rete di partnership instaurata dal CIP, si osserva come questa comprenda, oltre a un ampio insieme di aziende di produzione e di servizi, alcune agenzie per il lavoro, nonché le principali associazioni di categoria locali, che in buona parte sono associate al consorzio e partecipano al fondo di dotazione. In questo modo, il coinvolgimento di diversi *stakeholder* locali nella forma consortile può favorire lo sviluppo di quei processi di governance multi attore e multilivello che sono oggi essenziali per garantire uno sviluppo ordinato ed efficace tanto delle politiche di coesione territoriale<sup>435</sup>, quanto dei progetti di welfare aziendale<sup>436</sup>, in una logica di "sussidiarietà orizzontale" che privilegia il «livello decisionale più "vicino" al cittadino»<sup>437</sup>, lasciando ampie capacità di espressione alle «istanze sociali intermedie (formazioni politiche, sociali, confessionali, gruppi di interesse) maggiormente radicate – se non addirittura egemoni – nel territorio di competenza»<sup>438</sup>.

Infine, per quanto riguarda nello specifico gli attori sociali presenti a livello locale, il caso dell'Alta Carnia presenta un terzo e ultimo elemento caratterizzante, che consiste nell'ampio coinvolgimento del mondo della rappresentanza del lavoro nelle principali questioni riguardanti l'Area. Oltre alle attività del CIP, che, come si è appena osservato, vedono un ruolo di primario rilievo della rappresentanza datoriale, si osserva la presenza, nei maggiori insediamenti industriali della Carnia, di diverse delegazioni

---

434 Cfr. *ex multis* il rapporto annuale a cura di Generali (da ultimo Aa.Vv., 2022b), che rivolge particolare attenzione al mondo delle piccole e medie imprese, nella cui ultima edizione viene evidenziato come, nonostante una parziale inversione di tendenza negli ultimi anni, «il livello di welfare resta correlato con la dimensione aziendale», dato che, nell'ambito del campione considerato dall'indagine, «la quota di imprese con livello elevato di welfare è massima (70,7%) tra quelle con oltre 250 addetti, e molto rilevante (66,8%) nelle PMI tra 101 e 250 addetti», mentre nel mondo delle piccole e micro imprese si raggiungono soglie notevolmente più basse (15,1% per le imprese con meno di 10 dipendenti). Metodologie di indagine differenti, ma stesse evidenze emergono anche dall'ultimo rapporto a cura di Censis-Eudaimon (Censis-Eudaimon, 2023, 39-40) in cui viene confermato che il welfare aziendale è principalmente sviluppato nelle imprese medio-grandi, mentre le imprese di piccole dimensioni «continuano a soffrire di un gap nella disponibilità di strumenti di welfare aziendale per i propri dipendenti».

435 Si veda sul punto il c.d. *Rapporto Barca* (Barca, 2009), in cui l'A. evidenzia come, per le politiche di coesione, «l'architettura adatta è rappresentata da: un sistema di governance multilivello incentrato sui luoghi, un sistema di impegni contrattuali, una rete europea per la diffusione degli strumenti metodologici, e l'attitudine e la capacità per operare in partenariato».

436 Treu, 2016, 16

437 Gaeta, 2005, 2.

438 Gaeta, 2005, 22.

territoriali delle principali associazioni di categoria, con specifici compiti di raccordo e supporto verso imprese e lavoratori dell'Area Interna<sup>439</sup>. La vivacità imprenditoriale dei poli industriali, radicata nel tempo e diversificata nelle filiere di produzione, porta quindi con sé un articolato sistema di rappresentanza del lavoro, che è stato coinvolto con i suoi attori principali anche nell'ambito della progettazione della Strategia d'Area sull'Alta Carnia<sup>440</sup>.

**3.** Alla luce dei principali elementi emersi da questa prima rassegna sul territorio dell'Alta Carnia, possono essere portate avanti alcune prime riflessioni conclusive, incentrate sul ruolo che il welfare aziendale può rivestire nel futuro delle Aree Interne, nonché sulle modalità attraverso le quali potrebbero essere sviluppate soluzioni efficaci anche in questo campo.

**3.1.** In merito al primo punto, risultano rafforzate le ragioni per approfondire la pista del welfare aziendale come strumento di rivitalizzazione delle aree remote. Se è vero, infatti, che le aree marginali, alla luce delle proprie caratteristiche morfologiche, sociali e demografiche possono essere viste come «luoghi di anticipazione» di soluzioni su situazioni sociali che si possono ritrovare anche in altri contesti<sup>441</sup>, i tempi paiono maturi per approfondire nel dettaglio, dopo le importanti analisi che sono già state compiute su altri modelli d'impresa e di lavoro<sup>442</sup>, anche le potenzialità legate allo sviluppo dei piani di welfare in questi territori.

Il welfare aziendale, sotto questo aspetto, con una serie combinata di azioni, può infatti essere in grado di rispondere in maniera efficace a quei bisogni a cui si è ac-

---

439 *Di particolare importanza, in questi termini, risulta l'attività della Delegazione di Confindustria di Tolmezzo, che si occupa di rappresentare e assistere sul piano tecnico, economico e sindacale (anche) le imprese associate operanti nei Comuni della Carnia, rappresentando la categoria industriale nei rapporti con le Comunità Montane, con i Comuni, con le istituzioni economiche, scolastiche e sanitarie, con le Organizzazioni Sindacali, con le Organizzazioni locali di carattere culturale e sociale e con tutti gli organismi che abbiano sedi periferiche nella zona.*

440 *Tra i soggetti coinvolti a livello territoriale nella definizione della strategia risultano anche Confindustria, Confcommercio (Federalberghi), Confartigianato e Cisl, i cui rappresentanti hanno partecipato ai vari tavoli di progettazione, facendosi portatori delle principali problematiche inerenti l'attività delle imprese e il lavoro.*

441 *Così Carrosio, 2016, riprendendo sul punto le riflessioni e gli studi di Gubert, 1989.*

442 *Con specifico riferimento agli strumenti giuslavoristici si vedano ad esempio gli approfondimenti su un possibile ruolo dello smart working (Corazza, 2022a, 431-448; Zilli, 2023, 1320-1331; De Falco, 2022, 22-38) nonché, in merito alla funzione delle reti di impresa (Di Salvatore, 2022, 1049-1072).*

cennato nel §2.1. e che stanno mettendo sempre più a rischio il tessuto economico e produttivo dell'Area. Si guardi, in questi termini, non solo ai beni e servizi fiscalmente agevolati ricompresi nell'art. 51, commi 2 e 3 del TUIR (principale riferimento normativo in materia), che intervengono su diversi bisogni, dalla cura dell'infanzia alla mobilità collettiva, particolarmente impattanti sull'area territoriale di riferimento, bensì anche alle diverse forme organizzative, attualmente non ricomprese nel paniere di beni e servizi del TUIR ma sempre più diffuse a livello aziendale, che sono finalizzate a garantire un miglior equilibrio tra esigenze di lavoro e personali delle lavoratrici e dei lavoratori<sup>443</sup>. Una specifica indagine sul ruolo di questi strumenti nelle Aree Interne, sotto questo aspetto, costituirebbe un importante banco di prova per valutare nel concreto se quelle finalità di *attractione retention*, che sono da sempre associate a tali strumenti<sup>444</sup>, possono avere un reale impatto nella rigenerazione di un contesto locale che sta affrontando ampie criticità, nell'ottica di ricucire – e non di ampliare – come ampiamente argomentato in alcune ricerche<sup>445</sup> – gli squilibri già presenti tra territori “virtuosi” e aree che invece partono da una posizione di svantaggio.

**3.2.** Per quanto riguarda invece, nello specifico, lo sviluppo delle misure, può essere utile ragionare sulle modalità più opportune per trasformare questo insieme di soluzioni, apparentemente scollegate, in un “bene collettivo”<sup>446</sup>, che sia in grado di rafforzare sia il «benessere organizzativo»<sup>447</sup> dei lavoratori del territorio, così da favorire la qualità del lavoro locale, sia, in termini complessivi, la «coesione della comunità locale»<sup>448</sup>.

Entrando nel merito delle possibili strategie attuative di questi piani, una prima questione da sciogliere, come anticipato nella parte introduttiva, è se la contrattazione di secondo livello possa rappresentare una valida soluzione anche in questo contesto, in

---

443 *Nuove prospettive di sviluppo per queste misure, anche sul piano delle specifiche agevolazioni previste sul punto, potrebbero tuttavia aprirsi nel solco delle novità del PNRR, come evidenziato in Barbieri, Scansani, Tombari, 2022, 841-849, a cui si rinvia per un più ampio approfondimento.*

444 *Cfr. sul punto la rassegna dei principali rapporti che hanno indagato, nel tempo, gli obiettivi raggiunti dai piani di welfare in azienda, contenuta in Tiraboschi, 2022, 239-242.*

445 *Cfr. ex multis le riflessioni di Pavolini, Ascoli, Mirabile, 2013, 258-263, nonché i vari approfondimenti contenuti in Pizzuti 2019.*

446 *Maino, Rizza, 2018, 215.*

447 *Maino, Rizza, 2018.*

448 *Maino, Rizza, 2018.*

linea con i trend di crescita nazionali<sup>449</sup>. Nell'attesa di riscontri empirici, che potranno essere raggiunti solo attraverso un confronto con gli attori del territorio, una via puramente "negoziale" per la diffusione dei piani di welfare aziendale nell'Alta Carnia appare poco praticabile, se già si guarda al tessuto produttivo locale. Le caratteristiche dimensionali delle imprese del territorio – e la conseguente scarsa presenza di rappresentanti dei lavoratori nei contesti d'impresa – non sono infatti un terreno sufficientemente fertile per lo sviluppo della contrattazione aziendale nell'Area. Parimenti, la contrattazione territoriale non sembra in grado di bilanciare questa assenza di pratiche aziendali, dato che risulta uno strumento poco diffuso nella regione<sup>450</sup>.

Le soluzioni alternative rispetto alla contrattazione, tuttavia, come è già emerso nelle prime ricerche sul punto<sup>451</sup>, non mancano e possono ricomprendere un vasto insieme di misure, che vanno dalla costituzione di reti di impresa alle iniziative delle associazioni datoriali e degli enti bilaterali. Iniziative di natura e portata diversa, ma accomunate dalla capacità delle parti coinvolte di valorizzare specifici organismi, strutture o strumenti contrattuali già presenti nel contesto locale, quali soggetti "facilitatori" dei progetti da avviare<sup>452</sup>. Anche nel caso dell'Alta Carnia, come si è cercato di evidenziare nel par. 2.2., sono presenti alcuni fattori di partenza (associazionismo tra comuni, presenza del Carnia *Industrial Park* e il ruolo attivo delle organizzazioni di categoria) su cui si possono innestare tali processi.

---

449 Cfr. nota 10.

450 Cfr. sul punto Brachini, De Sario, Leonardi, Cavallini, 2022, 8-9 in cui si evidenzia che, tra i 2.168 accordi stipulati tra il 1° gennaio 2019 e il 31 dicembre 2021 e oggetto di analisi, lo 0,9% di questi (al netto dei multiterritoriali nazionali) è stato sottoscritto in Friuli Venezia Giulia, mentre tra i 146 contratti territoriali (regionali, provinciali e di sito, distretto o filiera), l'1,3% di questi è stato sottoscritto in Friuli Venezia Giulia. Quanto alla contrattazione sociale territoriale (accordi, intese, esperienze e progettualità che si sviluppano a livello territoriale in materia di welfare mediante il confronto e la partnership tra soggetti pubblici, parti sociali, imprese, terzo settore e altri attori locali), l'ultimo monitoraggio di Cgil, Spi-Cgil e Fondazione Di Vittorio (Cgil - Spi-Cgil - Fondazione Di Vittorio, 2023, 21) segnala che in Friuli, nell'anno 2021, risultassero stipulati solo 5 accordi di questo tipo (-12 rispetto al 2019).

451 Cfr. nota 12.

452 Cfr. Santoni, 2019, 198, in cui l'A., dopo aver passato in rassegna alcuni tra i principali progetti di welfare territoriale in atto in Italia, evidenzia la presenza di alcuni elementi "facilitatori", che «sembrano aver agevolato le esperienze descritte», tra cui «la presenza di un contesto territoriale con dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli (...), una struttura di governance interna formalizzata che funge da "cabina di regia" per la realizzazione di un piano (...), una tradizione e un contesto di relazioni industriali florido e volto all'innovazione».

Il principale percorso da approfondire per il futuro riguarda quindi la possibilità di istituire, attraverso il Carnia *Industrial Park* e con il supporto operativo di un *provider* professionale, una specifica piattaforma di welfare consortile, con un set di beni e servizi da mettere a disposizione di tutte le aziende consorziate. Il consorzio, in questo modo, diventerebbe il soggetto "facilitatore" per la diffusione e lo sviluppo del welfare aziendale in tutta l'Area, caricandosi dei costi iniziali di attivazione del progetto, con l'eventuale partecipazione a bandi nazionali e regionali di finanziamento dei piani, e supportando le aziende nella messa a punto delle soluzioni, che dovranno porre particolare attenzione ad alcuni principi, da fissare in un accordo quadro. Le soluzioni dovranno infatti prevedere un set di misure che siano: personalizzabili, a seconda delle diverse esigenze aziendali; non duplicative rispetto alle soluzioni già previste dai contratti collettivi di riferimento; "di prossimità", nell'ottica di erogare beni e servizi promossi dalle aziende e dalle istituzioni locali, così da supportare l'economia e i servizi del territorio.

Una volta individuata, nel CIP, la cabina di regia del progetto, la sfida sarà quella di estendere le politiche di welfare aziendale oltre i confini delle singole imprese coinvolte, guardando all'intera comunità territoriale dell'Alta Carnia. Sotto questo aspetto, potrebbe essere approfondito il ruolo delle "commissioni tematiche" previste dalla Comunità di Montagna, che possono esercitare «funzioni consultive, di impulso, supporto e di confronto partecipativo, su specifici temi di interesse comunitario»<sup>453</sup>. Sulle modalità attuative di tali commissioni occorrerà valutare la volontà politica delle diverse amministrazioni locali di farsi carico di tale questione, portandola nel dibattito istituzionale futuro. Ciò che emerge da questa prima sommaria analisi, tuttavia, è che la tematica del welfare aziendale si candida a pieno titolo ad essere una questione di interesse comunitario per il futuro dell'intera Area.

---

453 Cfr. art. 13, Statuto della Comunità di Montagna della Carnia.

# **PARTE QUARTA**

## **TRANSIZIONI, STRATEGIE E RUOLO DEI TERRITORI**

# **Osservare il south working da una prospettiva territorialista. I presidi di comunità come strategia di attivazione-attrazione demografica nelle aree interne: il caso di Castelbuono**

di Fabrizio Ferreri<sup>454</sup> e Mario Mirabile<sup>455</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Introduzione: Come è cambiato il lavoro? **2.** South Working - Lavorare dal Sud. Fare innovazione sociale attraverso il lavoro. **3.** Il presidio di comunità di Castelbuono. **3.1.** Le storie: il "parlato" del presidio di Castelbuono. **3.2.** L'impatto: la lunga traiettoria del riequilibrio demografico. **4.** Conclusioni. I presidi di comunità: dalla remotizzazione del lavoro alla prossimità delle relazioni.

**1.** A partire dall'introduzione nel 2020 delle misure di contrasto e contenimento del virus pandemico, persone e organizzazioni hanno adottato lo *smart working* per dare seguito alle loro attività lavorative. I tassi di lavoro da remoto sono cresciuti in tutta Europa in maniera significativa<sup>456</sup>. In un'analisi retrospettiva globale si evidenzia che la pandemia ha prodotto un incremento del lavoro da remoto sei volte superiore ai quarant'anni di crescita pre-pandemica<sup>457</sup>.

Tale trasformazione della modalità di organizzazione e svolgimento del lavoro ha riguardato principalmente i settori già ampiamente digitalizzati. In tale contesto, la pubblica amministrazione ha raggiunto il 50% di telelavoro sul totale delle attività svolte<sup>458</sup>.

---

454 *Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Catania.*

455 *Fondatore e VP esecutivo, South Working - Lavorare dal Sud.*

456 *OCSE, 2021.*

457 *Bloom, 2023.*

458 *OCSE, 2021.*

È utile evidenziare come, in Italia, lo *smart working*, regolato dalla legge n. 81/2017 del Codice Civile, è un approccio più flessibile del semplice “telelavoro” e oltre a consentire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale favorisce l'autonomia del lavoratore nel raggiungimento di obiettivi specifici, senza vincoli di luogo e tempo<sup>459</sup>.

L'ambito geografico gioca un ruolo significativo nel dibattito sullo *smart working*. La letteratura esistente suggerisce che la geografia del lavoro è sensibile a variabili come l'allocazione di tecnologia, le classi sociali e la struttura economica<sup>460</sup>. La crescente capacità di lavorare da qualsiasi luogo potrebbe in teoria disperdere le opportunità economiche, ma tendenze agglomerative legate all'infrastruttura digitale possono polarizzare ulteriormente le opportunità verso i principali nodi urbani<sup>461</sup>. La natura ibrida (tra materiale e immateriale) di queste forme di lavoro da remoto apre la possibilità di una riallocazione dei talenti su scala mondiale<sup>462</sup>, sebbene persistano limitazioni dovute ad attriti e pregiudizi geografici<sup>463</sup>.

Il quadro generale che emerge è quindi complesso e in mutamento continuo, con forze sia centripete che centrifughe che agiscono sul mercato del lavoro da remoto. Così, se da un lato, coloro che possono lavorare da remoto possono lasciare le città dove il costo della vita è più elevato; dall'altro, il costo del passaggio al lavoro a distanza massivo potrebbe danneggiare in parte i lavoratori che svolgono mansioni non telelavorabili<sup>464</sup>.

Tuttavia, come osservato nel caso dell'associazione “South Working”, il lavoro da remoto e lo *smart working* iniziano ad associarsi, in relazione alle aree interne e marginali, anche alla lotta allo spopolamento, al ritorno nei territori di origine, al tema del rafforzamento delle comunità locali, alla “mobilità circolare” e alla multilocalità del lavoro.

**2.** Buone pratiche di innovazione sociale provengono dalla necessità degli individui di voler reagire allo *status quo* o di voler trovare soluzioni alternative alle condizioni sfavorevoli del proprio contesto<sup>465</sup>, oltre che dalle caratteristiche tipologiche e strutturali

---

459 De Masi, 2020.

460 Corazza, 2022a; De Masi, 2020; Mayhew, 2009; Moos, Skaburkis, 2010; Shearmur, 2021.

461 Neilson, Rossiter, 2021; Graham, Marvin, 2001.

462 Baldwin, 2019.

463 Braesemann et al., 2022.

464 Althoff et al., 2022.

465 Bacq e Janssen, 2011.

di una certa area geografica<sup>466</sup>. Proprio questa prospettiva di innovazione sociale applicata al mondo del lavoro ha orientato la selezione, per fini analitici, di un esempio emblematico e recente di innovazione sociale e di innesco di processi economici e culturali per lo sviluppo di aree marginalizzate. Si tratta dell'associazione "South Working - Lavorare dal Sud" (SW), sorta nel 2020 con l'obiettivo di promuovere una maggiore coesione economica, sociale e territoriale attraverso periodi di lavoro dal Sud e dalle aree marginali dell'Italia.

"South Working" è il nome che l'associazione ha dato al fenomeno migratorio lavorativo post-pandemico. Tale movimento culturale, nato dal basso, ha dato voce a migliaia di giovani migranti del Sud e delle aree marginali del Paese che, negli anni trascorsi altrove, hanno sviluppato il desiderio di "restituire" ai territori da cui provengono parte di ciò che hanno appreso altrove. In particolare, da una ricerca South Working e SVIMEZ, si stimano che nel 2020, durante il primo lockdown, siano stati circa 100.000 i *south worker*<sup>467</sup>.

L'associazione SW svolge attività di ricerca e di advocacy e stimola la realizzazione di reti multi-attoriali e multi-livello tra stakeholder per favorire lo *smart working* dalle aree marginali<sup>468</sup>. A differenza del nomadismo digitale, l'iniziativa South Working intende contribuire al miglioramento dal basso dei contesti marginalizzati attraverso forme di cooperazione, neomutualismo e imprenditorialità<sup>469</sup>. L'idea di base è che la migrazione lavorativa e circolare del capitale umano possa ridurre l'impatto degli effetti negativi dell'urbanizzazione e stimolare l'economia dei centri marginali e più piccoli aumentando la presenza di nuovo capitale umano, specie di lavoratori altamente qualificati, offrendo benefici a lungo termine sia per la realizzazione di investimenti che per la domanda di servizi migliori e più efficienti in un dialogo costante tra istituzioni e comunità nuove e preesistenti.

Da un lato lo *smart working* ha ribaltato il paradigma mostrando come sia possibile un nuovo modello di migrazione lavorativa intrecciata con il tema dello sviluppo territoriale, colmando alcuni dei gap esistenti, dall'altro ha messo in evidenza tutti i divari territoriali legati, ad esempio, alle infrastrutture tecnologico-digitali<sup>470</sup>. Lo *smart*

---

466 Klein, Tremblay e Bussières, 2010.

467 Militello, Mirabile, 2020.

468 Militello, Mirabile, 2020.

469 Mirabile, 2022.

470 Cersosimo, Donzelli, 2020.

*working* potrebbe aiutare ad affrontare il problema della crescita regionale sbilanciata incoraggiando la distribuzione del lavoro basato sulla conoscenza al di fuori delle grandi città<sup>471</sup>, ma solo se le infrastrutture di supporto sono ugualmente disponibili nelle aree rurali e urbane<sup>472</sup>. Attirare i lavoratori è realizzabile nel breve termine, ma la difficoltà di mantenerne almeno una parte per combattere lo spopolamento e ripristinare gli ecosistemi locali è la vera sfida di lungo periodo. Questa richiede che tutti gli attori istituzionali collaborino per migliorare una gamma molto più ampia di servizi e infrastrutture attualmente carenti, con conseguenti “divari di cittadinanza” che impediscono a gran parte della popolazione italiana di esercitare efficacemente i propri diritti costituzionali<sup>473</sup>. Per garantire la riduzione dei divari attraverso il *south working* è necessario assolvere al raggiungimento di prerequisiti infrastrutturali di base stabiliti dall’associazione SW<sup>474</sup>. Essi si basano sulla disponibilità di infrastrutture tecnologico-digitali, di mobilità e sociali.

La prima riguarda la necessità di una connessione veloce e sicura di almeno 20 Mbps in download e upload per singolo utente (infrastruttura tecnologica). In secondo luogo, è richiesto un collegamento sino al luogo di lavoro da remoto di massimo due ore rispetto a un centro strategico per la mobilità come un aeroporto o una stazione ferroviaria ad alta velocità (infrastruttura di mobilità). La terza preconditione è la costituzione di un “presidio di comunità” in cui le persone possano riunirsi e lavorare in un ambiente sicuro e collaborativo (infrastruttura sociale).

I “presidi di comunità” sono spazi di cooperazione e partecipazione dal basso. Essi includono coworking, biblioteche, centri rurali, spazi pubblici e privati trasformati in luoghi di collaborazione e condivisione per i lavoratori e le comunità locali<sup>475</sup>. Tali presidi servono come nodi tecnico-relazionali e incorporano una varietà di pratiche, sia formali che informali<sup>476</sup>, volte ad accrescere il capitale umano e sociale. In questi spazi la gestione incentrata sulla comunità locale è fondamentale: non si tratta solo di fornire un ambiente di lavoro, ma anche di costruire trame relazionali in cui la cooperazione e la fiducia reciproca siano coltivate attivamente. Questo approccio e i suoi effetti sono

---

471 Hurley et al., 2019.

472 Sostero et al., 2020.

473 Bianchi, Petraglia, Vecchione, 2019.

474 Mirabile, Militello, 2022.

475 Mirabile, 2022.

476 Star, Ruhleder, 1996.

di seguito analizzati in relazione al presidio di comunità di Castelbuono, uno dei progetti locali di SW in Sicilia.

**3.** Castelbuono è una cittadina di 8.000 abitanti (luglio 2023, ISTAT) della città metropolitana di Palermo ricadente all'interno del comprensorio delle Madonie. Nel suo territorio insiste una piccola area industriale che può contare su aziende di rilevanza nazionale principalmente nel comparto agro-alimentare; la cittadina è inoltre caratterizzata da una vocazione turistico-culturale che si concentra su eventi di grande richiamo non solo regionale. Ciononostante, dal 2001 al 2023 si registra una contrazione demografica del 17,5%<sup>477</sup> contro una diminuzione, nello stesso arco temporale, del 3,8% in Sicilia, del 3,3% nella città metropolitana di Palermo e un incremento del 3,2% in Italia<sup>478</sup>.

Si è scelto come caso di studio il presidio di Castelbuono perché è tra quelli che hanno espresso, sin dalla costituzione, un maggior dinamismo e perché insiste in un Comune con un forte decremento demografico. L'approfondimento empirico si è svolto con la metodologia delle interviste qualitative in profondità non strutturate somministrate individualmente a un insieme di testimoni qualificati che operano nel presidio di comunità di Castelbuono.

I testimoni qualificati sono stati individuati con l'attuale gestore del presidio che ha svolto il ruolo di facilitatore nell'indicazione e nel coinvolgimento delle persone intervistate<sup>479</sup>.

**3.1.** FB è il gestore e tra i promotori del presidio di comunità di Castelbuono: quarantacinque anni, genitori di Castelbuono, nato e cresciuto a Palermo dove si laurea in Economia. Per lavoro trascorre tre anni a Catania, poi a Bologna e infine si trasferisce a Milano, dove fino a luglio 2022 lavora in ambito bancario.

---

477 *Elaborazioni nostre su dati ISTAT.*

478 *Il dato appare ancora più significativo se confrontato alla diminuzione della popolazione nei comuni ultraperiferici delle aree interne. Stando allo studio La Geografia Delle Aree Interne: vasti territori tra potenzialità e debolezze (ISTAT, 2022), il valore, nell'arco temporale 2001-2020, si attesta su un -9,1%. Sebbene, considerato il trend demografico discendente, sia legittimo ipotizzare che nel passaggio dal 2020 al 2023 il valore sia ulteriormente cresciuto, è in ogni caso significativa la distanza dal valore di Castelbuono.*

479 *Sono state effettuate cinque interviste qualitative, le cui registrazioni sono in possesso degli autori del contributo. Per ragioni di spazio se ne richiamano tre, i cui intervistati rispondono alle sigle FB, MZ e IT. I nomi e i cognomi degli intervistati sono stati infatti coperti per esplicita richiesta degli intervistati.*

Durante il periodo del Covid, stabilitosi a Castelbuono per accudire i genitori, inizia a concepire con il sostegno dell'Associazione SW, l'idea di costituire il primo presidio di comunità del territorio madonita.

L'iter che conduce alla costituzione del presidio prende avvio da una riunione in cui i rappresentanti dell'associazione South Working nazionale incontrano i sindaci dell'area per un confronto sul tema, a cui fa seguito una riunione pubblica organizzata da FB in un bar (ottobre -novembre 2020) per intercettare tutti i lavoratori da remoto di Castelbuono (circa 30). Queste attività culminano: nella formalizzazione del gruppo promotore del presidio di comunità in APS Social Green Hub (7 soci, tutti provenienti da fuori); nella sottoscrizione formale del protocollo di intesa tra l'amministrazione locale, l'APS South Working e l'APS Social Green Hub e nella contestuale apertura dello spazio (febbraio 2021).

Sin dall'inizio il presidio, che oggi offre venticinque postazioni di lavoro, si autogestisce e autofinanzia (card d'iscrizione, donazioni, introiti di eventi e iniziative di varia natura) ricorrendo solo in parte a fondi pubblici, erogati dall'amministrazione locale.

Il presidio nasce non solo per dare uno spazio di lavoro ai rientranti ma anche per fornire loro l'opportunità di spendersi per il paese realizzando attività e progetti in suo favore.

Al termine dell'emergenza Covid, FB, ritornato a Milano, decide quasi immediatamente il trasferimento a Castelbuono perché

*non trovo più stimolante la città, volevo vivere in paese: ho acquisito la consapevolezza che a Milano e a Palermo non posso intervenire nel cambiamento, qui a Castelbuono invece posso farlo e quindi per me Castelbuono è più entusiasmante e stimolante della città.*

Lo stimolo costituito dall'avvio del presidio e la garanzia di avere un posto confortevole e dotato dell'infrastruttura necessaria per lavorare lo spingono e confortano nella scelta di rientrare a Castelbuono.

Oltre alla percezione di poter incidere nelle dinamiche di sviluppo del paese, a influire sulla scelta del rientro sono il desiderio di ritmi di vita più lenti, la ricerca di un più intenso contatto con la natura e una maggiore centralità assegnata alle relazioni familiari e sociali.

MZ proviene da Calgary (Canada), ha 29 anni, è commercialista ed è sposato con una donna italiana. Dopo un lungo periodo di permanenza in Sud America, decide insieme alla moglie di trasferirsi a Castelbuono nel gennaio 2023 grazie al consiglio di una coppia di amici pugliesi che due anni prima aveva effettuato la stessa scelta. L'orientamento a una scelta simile si deve alla ricerca "di una vita più semplice, rilassata, libera, vicina alla natura, non centrata tutta sul lavoro e che assegna meno importanza alle cose materiali".

Data la natura del suo lavoro, ha sempre potuto lavorare online, svolgendo la professione da casa. La presenza del presidio di comunità a Castelbuono ha modificato le sue abitudini di lavoro, dal momento che non lavora più a casa "da solo" ma all'interno di questi spazi in una dimensione più "collettiva" e "sociale".

Se il presidio di comunità non ha inizialmente inciso sulla sua scelta di trasferirsi a Castelbuono, all'atto della scelta infatti non ne conosceva l'esistenza, certamente "ha contribuito a farci decidere di restare per altri 3 o 5 anni":

*il presidio è molto stimolante, si fanno conoscenze, si scambiano due parole, si fa la pausa caffè insieme, è un modo di socializzare, i nuovi vengono accolti e si sentono a casa [...] ho potuto conoscere tante persone della comunità qui [...] frequentarlo diventa anche spunto per far qualcosa insieme fuori... si fa rete dentro e fuori dal lavoro, ci si sente parte della comunità, si partecipa e si contribuisce alla sua vita ed è più difficile andarsene.*

IT ha 31 anni, proviene da un piccolo centro in provincia di Udine, è consulente HR freelance e svolge gran parte del suo lavoro online. È divorziata e non ha figli.

Ha scelto Castelbuono per trascorrervi tutta l'estate 2023 perché vi abitano gli zii. Sapeva del presidio di comunità e la certezza di avere un luogo dove poter lavorare fruendo di tutte le infrastrutture necessarie, *in primis* la connessione digitale, è stata molto importante nel confermare la destinazione. Non immaginava però che il presidio fosse "tutta 'sta roba": ha trovato un "clima internazionale", ha potuto costruire relazioni di amicizia e di lavoro, ha potuto confrontarsi con persone che altrimenti difficilmente avrebbe incontrato. Grazie al presidio

*si è sentita integrata nel paese e ha potuto vivere come se fosse anche lei un abitante del luogo.*

Riconosce nelle persone conosciute e frequentate all'interno del presidio uno stesso desiderio di produrre impatto sociale guardando al di là della propria mansione lavorativa:

*si lavora ma stiamo attenti al benessere [...] c'è una forte tendenza all'aiuto, allo scambio e alla condivisione; [...] si dà importanza all'altro; abbiamo valori simili [...] nemmeno in azienda ci si allinea così velocemente.*

I suoi progetti di vita la porteranno nel breve periodo altrove, ma l'esperienza felice a Castelbuono la indirizza a prevedere altri periodi di permanenza nella cittadina madonita.

**3.2.** Nei due anni e mezzo di attività il presidio ha ospitato poco più di 400 persone, comprese anche le due esperienze di *workation off-site* di un'azienda italiana e una americana che hanno scelto Castelbuono per offrire al proprio management un periodo di vacanza-lavoro.

Sulle 400 persone che hanno frequentato in questi anni il presidio, il cui profilo è nella tabella 1, sono circa 50 gli individui che hanno trascorso o trascorrono abitualmente più di sei mesi all'anno a Castelbuono<sup>480</sup>.

Inoltre, del gruppo iniziale dei sette fondatori, ad oggi, solo FB è potuto restare a Castelbuono. Lo stesso è accaduto per la trentina di lavoratori da remoto che si sono ritrovati a Castelbuono per il Covid, di questi soltanto uno è potuto restare in paese.

**TABELLA 1. PROFILO DEL SOUTH WORKER DEL PRESIDIO DI COMUNITÀ DI CASTELBUONO**

- età media 30 anni
- 65% maschio
- fruisce dello spazio stagionalmente
- per l'80% è amico o parente di qualcuno che vive già a Castelbuono
- lavora al 60% per una big company; liberi professionisti e free-lance rappresentano il 35%;
- quasi del tutto assenti startup e realtà del terzo settore
- non è un top manager né un entry level, il più delle volte un quadro/funziionario e proviene da un percorso formativo e professionale altamente qualificato
- solo in parte è single (33%)

Fonte: management presidio di comunità di Castelbuono (luglio 2023).

<sup>480</sup> Fonte: management presidio di comunità di Castelbuono.

Non sta però nel solo dato quantitativo il riscontro, ma soprattutto nella qualità dei processi innescati. Come emerge dall'evidenza su campo il presidio, più che incrementare il numero di persone che compie la scelta di abitare in maniera stanziale a Castelbuono, favorisce forme temporanee di mobilità in ingresso prima del tutto assenti e stimola e permette di prolungare la presenza in paese ai lavoratori da remoto sia di lungo termine sia di chi si trova in questa condizione solo temporaneamente.

Non è la stanzialità degli arrivi né la loro numerosità l'esito e il beneficio del presidio; lo è piuttosto la promozione di forme di residenzialità ibrida che danno luogo a uno scambio tra "dentro" e "fuori" che apporta nuove competenze, idee, risorse che proprio per il modello di operatività del presidio non restano estranee al contesto locale ma vi si inseriscono sinergicamente contribuendo a stimolarne e rivitalizzarne il tessuto sociale ed economico.

Il presidio opera su una doppia direttrice, intende sia attrarre nuove persone da fuori sia migliorare la qualità della vita degli abitanti. Le due dimensioni non sono semplicemente giustapposte, ma interagiscono tra loro: è giovandosi dell'apporto di chi arriva da fuori (nella varietà ampia delle posizioni occupate: nuovo abitante, abitante temporaneo, ritornante per brevi periodi, nomade digitale, persone in vacanza-lavoro, ecc...) che si prova a generare impatto sociale; complementariamente, è in relazione alle esigenze e richieste del luogo che si attivano processi di impegno, cura e partecipazione capaci di restituire senso e valore alla presenza di chi arriva da fuori.

Grazie al presidio, ad esempio, si assiste a un incremento nella comunità castelbuonese della cultura digitale e dell'innovazione in generale: il presidio ha favorito e accompagnato la richiesta di apertura di un punto Amazon Locker; ha sollecitato e risposto a un'esigenza di alfabetizzazione digitale proveniente da componenti della società locale abitualmente ai margini del fenomeno (in particolare gli anziani); insieme all'Associazione SW sta svolgendo una funzione politica di advocacy per la distribuzione capillare della fibra in paese. E ancora, grazie alla presenza di lavoratori da remoto di lingua inglese, il presidio ha potuto organizzare una ventina di aperitivi in lingua che hanno riscosso grande successo; in progetto, lungo questa direzione, vi è di erogare formazione ai disoccupati del paese sfruttando le competenze presenti nel presidio. In prospettiva, lo spazio vorrebbe quindi svolgere anche una funzione di welfare proponendosi più strutturalmente come luogo in cui il lavoro non solo lo si svolge ma anche lo si cerca, ci si prepara a esso, lo si inventa. Non a caso un paio di giovani del luogo hanno trovato lavoro per le relazioni che si sono instaurate nei suoi spazi.

4. L'interesse, secondo la prospettiva territorialista, verso l'operato dell'associazione "South Working - Lavorare dal Sud" e nel fenomeno del *south working* come tendenza lavorativa riguarda i presidi di comunità innanzitutto in quanto infrastruttura sociale di territorializzazione delle dinamiche di crescita e sviluppo dei territori marginali.

Chiara è la consapevolezza dei vari operatori e degli intervistati che il futuro dello *smart working* dipenda dall'orientamento delle aziende e dell'ente pubblico, e dalla fornitura di servizi strutturali adeguati, senza servizi infatti (dalla sanità alla mobilità) è difficile favorire il ritorno dei lavoratori nei piccoli centri.

Sebbene, per i numeri movimentati e per la tipologia di residenza attivata, per lo più temporanea, i presidi di comunità ad oggi non sembrano poter risolvere totalmente il problema dello spopolamento delle aree marginali, essi contribuiscono certamente, come dimostra il caso di Castelbuono, a combattere le disuguaglianze territoriali partecipando a un modello di sviluppo sostenibile che valorizza la diversità e la complessità dei singoli territori.

I presidi di comunità non sono solo spazi per lo *smart working*, ma piattaforme per l'engagement sociale e lo sviluppo locale. Chi accede a un presidio di comunità è motivato dal desiderio di partecipare e contribuire – a vari livelli di coinvolgimento – alle dinamiche del luogo e della comunità di arrivo. Il presidio di comunità è pensato, costruito e gestito nell'ottica di produrre nuovi e più intensi radicamenti pur nella variabilità del tempo di permanenza del lavoratore da remoto<sup>481</sup>. La forza del presidio di comunità consiste quindi nel rendere possibile la transizione da lavoratore ad abitante, nel consentire cioè che le due dimensioni si corrispondano associando alla remotizzazione del rapporto di lavoro la prossimità del tessuto di relazioni che innerva il presidio e che si diparte da esso.

I presidi di comunità sono allo stesso tempo attrattori di nuovi abitanti e presidio della tenuta sociale del contesto locale in quanto favoriscono l'esercizio e il rafforzamento della capacità di auto-organizzazione dei soggetti<sup>482</sup> con risvolti anche economici e imprenditoriali o di attivazione socio-culturale e comunitaria in senso ampio.

---

481 *L'indagine empirica Fuga dalle Madonie (Dino, 2018) evidenzia, in relazione proprio alle Madonie, che per coloro che hanno lasciato il paese di origine la tendenza a rientrare, anche per periodi circoscritti, è maggiore se è stata mantenuta una qualche forma di radicamento legata soprattutto alla partecipazione, anche sporadica e a singhiozzo, a gruppi e associazioni del luogo.*

482 *Dematteis, Governa, 2005.*

La “comunità” cui fa riferimento il presidio è costitutivamente aperta, ibrida, inclusiva, accoglie diverse tipologie di soggetti e forme dell’abitare. A rendere omogenea l’attività del presidio è la costruzione di relazioni virtuose multilivello fra la comunità così concepita, nella molteplicità e anche provvisorietà delle sue diverse componenti, e il *milieu* di riferimento inteso come giacimento di risorse da preservare e incrementare nei processi di sviluppo<sup>483</sup>.

I presidi di comunità costituiscono così un modo per ridare *potere ai luoghi*<sup>484</sup> all’insegna di un policentrismo e una diversificazione territoriale che fa attrito all’accentramento e all’omogeneizzazione delle geografie economiche, produttive e culturali, alla base di quelle crescenti disuguaglianze territoriali che hanno determinato nei decenni il progressivo e inarrestabile depauperamento delle aree interne.

---

483 *Governa*, 1997.

484 *Magnaghi*, 2010.

# **Il ruolo della cultura e della creatività per il ripopolamento delle aree fragili**

di Carlo D'Angelo<sup>485</sup>

**SOMMARIO:** **1.** Il sistema produttivo culturale e creativo: un inquadramento. **2.** Lavorare nelle aree interne: contesto e servizi tra *smart working* e ICC. **3.** Aree interne, cultura e creatività: il caso dell'area interna Basso Sangro Trigno. **4.** Conclusioni.

*Può il sistema produttivo culturale e creativo influire sul tentativo di invertire la tendenza allo spopolamento delle aree fragili, incentivando il trasferimento o la nascita di imprese di settore in queste aree dopo l'esplosione del lavoro da remoto? Uno sguardo alla storia e al presente, con un focus sull'area interna SNAI Basso Sangro – Trigno, in Abruzzo.*

**1.** Di *creative economy* si parla dal 2001, grazie al contributo di John Howkins che la inquadra quale nuovo modo di pensare l'economia, per essere poi inserita nell'agenda dell'economia e dello sviluppo mondiale delle Nazioni unite nel 2004. Appena qualche anno prima, nel 1998, fu nel Regno Unito che prese piede l'espressione *creative industries*, nell'ambito di un tentativo del governo dell'epoca di verificare il peso del settore nel sistema economico anglosassone. Il 2006 è stato l'anno in cui per la prima volta uno studio ha stimato l'impatto economico di cultura e creatività a livello europeo<sup>486</sup>: da allora, gli studi e le ricerche su quello che è definito sistema produttivo culturale e creativo<sup>487</sup> si sono susseguiti, e ogni anno si assiste alla pubblicazione di vari report, ognuno dei quali osserva il settore da un'angolazione specifica.

L'ONU, nel 2021, ha riconosciuto all'economia creativa la sua attitudine a rispettare l'ambiente, i lavoratori, i principi fondamentali della democrazia. Anche l'Unione europea inquadra i settori culturale e creativo, «impernati sull'uso intensivo della conoscenza e sulla creatività e sul talento individuali», capaci di generare ricchezza econo-

---

485 Università degli Studi del Molise.

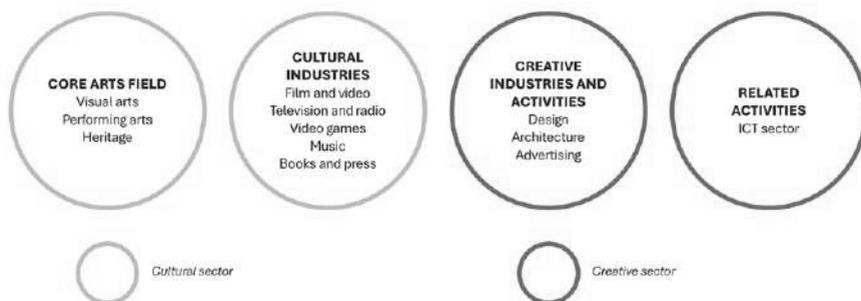
486 Rapporto sull'Economia della cultura (KEA, 2006).

487 Espressione usata da Fondazione Symbola nei suoi report annuali *Io sono cultura*.

mica. A livello nazionale, tra le altre cose si è assistito a un tentativo di dare un assetto normativo<sup>488</sup> alle industrie culturali e creative, grazie anche al supporto di organizzazioni di rappresentanza tra cui Federculture<sup>489</sup>, che ha proposto la distinzione tra:

- imprese culturali, finalizzate alla pubblica fruizione e alla salvaguardia del patrimonio culturale, incentivando i cittadini a usufruire dell'offerta culturale;
- imprese creative, ossia organizzazioni attive nella produzione di beni e servizi legittimamente *profit-oriented*, pur partendo da un input culturale (architettura, design, videogiochi, ecc.).

**FIGURA 1 - IL SISTEMA ICC COSÌ COME INQUADRATO DA KEA NEL RAPPORTO SULL'ECONOMIA DELLA CULTURA 2006**



L'intero sistema culturale e creativo oggi rappresenta il 3% del Pil a livello mondiale ed è destinato a triplicare per via di tassi di crescita tra i più alti, se confrontati con altri settori. Negli ultimi anni si è assistito anche a una continua ricerca per definire le caratteristiche del settore, delimitarne i confini e analizzarlo compiutamente. Joseph Lampel e Olivier Germain, in un paper del 2016, ne richiamano soprattutto la flessibilità organizzativa e l'uso di tecnologie avanzate<sup>490</sup>, caratteristiche che rendono il sistema produttivo culturale e creativo particolarmente idoneo allo smart working. La flessibilità organizzativa incide anche sulla libertà artistica, che l'UNESCO e l'Unione europea considerano un elemento determinante nello sviluppo del settore, soprattutto perché chi vi lavora è alla continua ricerca di stimoli, anche dall'ambiente esterno. Recenti

488 Proposta di legge recante *Disciplina e promozione delle imprese culturali e creative*, presentata nel luglio 2018 dall'on. Anna Ascani.

489 Ne ha parlato Bocci, 2018.

490 Lampel, Germain, 2016.

studi<sup>491</sup> hanno dimostrato che buona parte dei lavoratori da remoto e dei nomadi digitali opera in settori ad alto valore aggiunto, anche in quelle del sistema culturale e creativo: comunicazione, marketing, formazione, design, architettura, grafica, scrittura.

**2.** Oggi oltre 10 milioni di persone, il 17% della popolazione italiana, vivono nei piccoli comuni italiani, 5.518 su poco meno di 8mila, ossia il 69% del totale. Si tratta di numeri importanti, che fotografano un Paese dove, sebbene l'incremento di popolazione nelle aree urbane sia un dato incontrovertibile, i piccoli centri e le aree periferiche hanno ancora un ruolo cruciale dal punto di vista sociale, culturale ed economico. Di recente sono stati registrati flussi di controesodo verso queste località, che in alcune regioni sono significativi: in Trentino – Alto Adige tale fenomeno è stato registrato nel 45% dei piccoli comuni, mentre in Lombardia il dato si attesta al 29,7%<sup>492</sup>. Si tratta solo in piccola parte di aree interne: vivere in questi luoghi non è per nulla facile, tra scarsità di servizi, carenza di lavoro e vita sociale di comunità spesso tutt'altro che vivace.

C'è stato un momento storico, il più duro della pandemia, in cui i piccoli paesi sono stati letteralmente presi d'assalto, con flussi di persone a cui questi centri non erano più abituati. Dalla gestione della nettezza urbana, dell'impianto fognario o del sistema idrico o, più semplicemente, delle aree di sosta, i problemi sono stati diversi. Alcuni paesi hanno aumentato esponenzialmente le presenze per un periodo di diversi mesi grazie alla possibilità offerta da molte aziende di lavorare da remoto, qualcuno di questi è stato in grado di mettere in piedi un sistema di accoglienza accettabile. Alcune persone sono state spinte a riflettere sul procrastinare la ripartenza e prolungare il soggiorno in questi luoghi, quando il datore di lavoro lo ha permesso, approfittando anche delle caratteristiche positive delle aree periferiche: tempi dilatati, spazi ampi e quotidianità disalienanti, al contrario di quel fenomeno definito «accelerazione sociale»<sup>493</sup> che ha compresso la vita nelle aree urbane: un contesto, quindi, almeno apparentemente vicino ai lavoratori creativi, alle loro esigenze di tempi, che stimola la creatività, un ecosistema favorevole alle professionalità ICC.

I servizi, come detto, sono sempre meno presidiati. Il personale degli enti locali per fornire servizi e funzioni essenziali (istruzione ed edilizia scolastica, strade, sociale, rifiuti e tutela dell'ambiente, protezione civile e sicurezza) è costituito da meno di 50mila unità, in media 4,8 dipendenti per ogni mille abitanti. A livello nazionale, i di-

---

491 Fonte: *Nomadi Digitali*, Airbnb, 2023.

492 Fonte: ANCI, 2019.

493 Rosa, 2015.

pendenti in servizio nei comuni sono circa 380mila<sup>494</sup>. Ci sono barriere all'entrata per assicurare la presenza di infrastrutture e servizi strategici, quali la connessione che talvolta, in alcuni paesi, è quasi completamente assente, ma anche servizi finanziari, postali e sistemi di trasporto: nel 2022 in Abruzzo, il 60% circa dei Comuni non aveva uno sportello bancario.

C'è un interessante tentativo per non lasciare i territori periferici senza servizi, che riguarda la provincia di Trento e i SIEG<sup>495</sup>, Servizi d'Interesse Economico Generale: di tratta di servizi, ben identificati dalla normativa provinciale, erogati da imprese aventi sede in zone fragili, anch'esse definite dalla legge, e che per la loro funzione sociale e di sostegno all'economia sono sostenute finanziariamente dalla Provincia. Questa tipologia di servizi è, peraltro, disciplinata anche dal Trattato di funzionamento dell'Unione europea, che all'articolo 14 gli riconosce il «ruolo nella promozione della coesione sociale e territoriale» e stabilisce che gli Stati e l'Unione stessa devono provvedere «affinché tali servizi funzionino in base a principi e condizioni, in particolare economiche e finanziarie, che consentano loro di assolvere i propri compiti»<sup>496</sup>.

Accanto al tema dei servizi, altro aspetto cruciale è la vivacità culturale: i *remote worker* cercano luoghi con un contesto sociale vivo, dinamico, relazionale. Uno dei principali fattori che spingerebbe la stragrande maggioranza delle persone a fare esperienze di lavoro da remoto è proprio la presenza di un'offerta culturale ricca: peraltro, buona parte dei lavoratori si sposterebbe con la famiglia o con il partner<sup>497</sup>.

Un altro caso interessante riguarda la Valle Camonica: a Civate Camuno, una startup locale, costituitasi come innovativa ai sensi di legge, supportata da un'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale del territorio, ha creato una rete di *co-working* in un'area interna, per incoraggiare i talenti locali a investire tempo e professionalità in loco, tentando quindi di contrastare la fuga da questi luoghi. *Limes Farm*, questo il nome del progetto<sup>498</sup>, è anche e soprattutto un sistema integrato di spazi, *coaching* per

---

494 Fonte: ANCI, 2019.

495 Informazioni tratte dal sito della Provincia Autonoma di Trento, <https://www.provincia.tn.it/Servizi/Multiservizi-contributi-per-la-permanenza#documenti>.

496 Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, disponibile sul portale ufficiale dedicato alle leggi europee EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A12016ME%2FTXT#document1>.

497 Fonte: Nomadi Digitali, Airbnb, 2023.

498 <https://www.limes.farm>.

liberi professionisti ma anche per chi intende avviare un'attività d'impresa, con servizi di varia natura: messa a disposizione di uffici e scrivanie, connessione e gestione corrispondenza, formazione e percorsi specifici di affiancamento, accelerazione e finanziamenti per idee d'impresa innovative. Quest'ultimo tema è, tra l'altro, particolarmente sentito da chi lavora o vuole sperimentare il lavoro in aree periferiche: al 33% di essi interessa sapere se vi sono finanziamenti o agevolazioni per la nascita di nuove attività<sup>499</sup>, a testimonianza del fatto che c'è chi prende seriamente in considerazione l'ipotesi di trasferirsi definitivamente nelle aree periferiche.

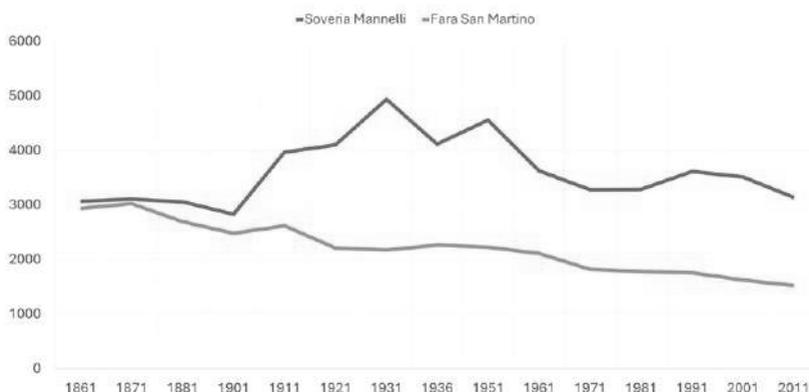
Tra le imprese culturali che operano nelle aree interne, la casa editrice Rubbettino di Soveria Mannelli, sulla Sila calabrese, è riuscita a coniugare gli aspetti imprenditoriali con quelli socio-culturali. Nata negli anni Settanta, oggi è una realtà che conta 90 collaboratori e un fatturato di oltre 5 milioni di euro, un opificio di 12mila metri quadrati la cui particolarità è che oltre ai laboratori tipografici ci sono uno spazio espositivo e un centro culturale con annessa sala convegni, che ospita annualmente incontri di livello nazionale e internazionale.

Il riciclo del 100% degli scarti di carta, l'animazione sociale e culturale con iniziative di rilievo quali, tra l'altro, lo Sciabaca Festival, dedicato ai viaggi e alle culture mediterranee, e la sensibilità sociale con la campagna *Nonbaciolemani* fanno della Rubbettino un'impresa «culturalmente sensibile», in un paese che, al netto del tracollo demografico degli anni Sessanta tipico di queste aree, riesce a mantenere perlopiù stabile l'andamento demografico locale, a differenza del *trend* tipico dei comuni dell'entroterra italiano.

---

499 Fonte: *Nomadi Digitali*, Airbnb, 2023.

**FIGURA 2 - L'ANDAMENTO DEMOGRAFICO DI SOVERIA MANNELLI (A DESTRA), DOVE HA SEDE LA RUBBETTINO, E FARA SAN MARTINO, DOVE SONO PRESENTI I PASTIFICI DE CECCO, COCCO E DEL-VERDE**



In generale, l'innovazione fa fatica a raggiungere le aree fragili, poiché si è ormai instaurato un circolo vizioso. Le persone che dovrebbero essere protagoniste di questa stagione vanno via, per la mancanza di lavoro. Vengono quindi meno anche i servizi, e questo fatto costringe le persone a lasciare la propria terra. Una sfida potrebbe essere integrare politiche e azioni innovative, ispirate da contesti ad essi più reattivi, con infrastrutture tradizionali quali sono le biblioteche. Questi luoghi possono rappresentare, messi insieme, una straordinaria rete di servizi innovativi e integrati, di centri di rinascita, di nuove relazioni, di rigenerazione, d'incubazione imprenditoriale e professionale, ma anche sociale, oltre che cassa di risonanza di buone pratiche.

Da tempo messi ai margini della progettualità culturale, le biblioteche lottano «con la percezione di essere un luogo arretrato»<sup>500</sup>, mentre invece sono detentrici di alcuni punti di forza funzionali a diventare un ecosistema di opportunità per la strutturazione di servizi nelle aree interne:

- sono presenti nella quasi totalità dei comuni italiani, talvolta anche nelle frazioni di aree rurali o nelle periferie urbane;
- la posizione nel contesto urbano è quasi sempre centrale, a testimonianza di una storia sociale consolidatasi nel tempo;
- gli spazi che la ospitano sono prevalentemente di proprietà pubblica, che quindi ne dispone anche in termini progettuali e programmatici.

<sup>500</sup> Agnoli, 2014.

Quest'ultimo aspetto è cruciale in quanto favorisce la contaminazione pubblico-privato soprattutto per la gestione e lo sviluppo del bene, grazie ad alcuni strumenti che la favoriscono:

- la co-programmazione e la co-progettazione con il terzo settore (ex art.55 del d.lgs. 3 luglio 2017, n.117, *Codice del terzo settore*);
- il partenariato speciale pubblico-privato previsto nel nuovo codice dei contratti pubblici (ex art.134 del d.lgs. 31 marzo 2023, n.36, *Codice dei contratti pubblici*);
- il d.lgs. 23 dicembre 2022, n.201, c.d. *Testo unico dei servizi pubblici locali* (nello specifico gli artt.14 e 18).

**FIGURA 3 - LE BIBLIOTECHE, ECOSISTEMI DI OPPORTUNITÀ**



**3.** Storicamente il Basso Sangro-Trigno è un'area interna vivace dal punto di vista progettuale e per lo sviluppo e l'attuazione di piani strategici integrati. Individuato, anche per queste ragioni, quale area pilota SNAI dalla Regione Abruzzo sui cui avviare la sperimentazione della strategia per le aree interne, qui si riscontra la presenza di due patti territoriali, il Sangro-Aventino e il Trigno-Sinello, protagonisti negli anni di tale pluridecennale attività programmatica – tra cui i PIT Piani integrati territoriali – che ha generato un cospicuo ammontare di fondi per le aree d'azione.

Si tratta di un'area che presenta le seguenti caratteristiche socio-demografiche<sup>501</sup>:

- il 32% della popolazione è anziana: nel 1951 questa percentuale era rappresentativa della cittadinanza di età compresa tra i 21 e i 45 anni;
- dal punto di vista educativo, i test INVALSI dimostrano che i livelli di apprendi-

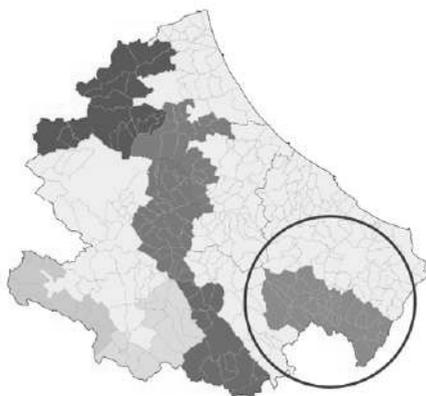
<sup>501</sup> Informazioni tratte dalla strategia di area, presente sul sito <https://www.bassosangrotrigno.it>.

mento registrati in quest'area sono sempre più bassi della media nazionale. C'è, tra l'altro, la più alta percentuale di pluriclassi tra le aree interne, a causa dell'impossibilità di raggiungere numeri sufficienti per la formazione di classi anagraficamente omogenee;

- in termini occupazionali, pur se l'agricoltura resta un settore ancora forte, l'industria è quello da cui l'area è prevalentemente dipendente, in ragione della presenza di due bacini industriali in zone prossime all'area interna: Val di Sangro (sede degli stabilimenti Stellantis FCA-PSA, che produce i veicoli commerciali del gruppo, e Honda, con un consistente indotto che conta circa 40mila addetti) e Vasto-San Salvo;
- la mobilità è un punto debole dell'area. Si predilige per necessità l'uso di mezzi privati per raggiungere le destinazioni, con conseguenze negative sia in termini ambientali che di costi. Nel 2020, anche grazie ai fondi derivanti dalla strategia per le aree interne e dal PNRR, gli investimenti comunali sulla sistemazione della rete stradale del Basso Sangro-Trigno è stata pari a 9,3 milioni di euro<sup>502</sup>, su un'estensione stradale di poco meno di 1.900 chilometri.

**FIGURA 4 - L'AREA INTERNA SNAI BASSO SANGRO-TRIGNO, INDIVIDUATA QUALE PILOTA DALLA REGIONE ABRUZZO PER L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA**

---



---

502 Fonte: Openpolis Osservatorio Abruzzo, <https://www.openpolis.it/gli-investimenti-del-pnrr-per-la-sicurezza-delle-strade-abruzzo/>.

Relativamente al comparto culturale, la fondazione Openpolis ha analizzato i bilanci 2020 dei Comuni abruzzesi per verificare la spesa pubblica in cultura di questi enti<sup>503</sup>. In particolare, nell'area oggetto di analisi l'importo complessivo per i suoi 33 comuni è pari a 533mila euro, con una media di 16mila euro circa a ente e una spesa pro-capite di 34,49 euro. Dal punto di vista imprenditoriale creativo, bisogna ribadire che l'area oggetto di analisi è a vocazione prevalentemente industriale, per via della presenza degli agglomerati industriali di Val di Sangro e del Vastese. Ciò premesso, dai dati ufficiali di Unioncamere emerge che nel territorio dell'area BST sono presenti 42 imprese del comparto culturale e creativo: queste, che risultano registrate come attive, generano un valore della produzione di 7,8 milioni di euro e contano 56 addetti.

Dati modesti, quindi, per un'area che in realtà nel passato è stata teatro di uno dei progetti più interessanti di sviluppo comunitario, molto diffusi negli anni Cinquanta in quanto tentativi per rilanciare il sistema socio-economico post-guerra specie nelle aree maggiormente colpite dalla furia bellica. Il Progetto pilota Abruzzo, questo il nome dell'esperimento, a matrice olivettiana e coordinato dall'educatrice Angela Zucconi, si ispirava alle *missionesculturali* messicane e alle azioni della DivEdCo portoricana: prevedevano infatti l'impiego di cultura e creatività per portare a maturazione civica la comunità locale<sup>504</sup>, per sensibilizzarla ai problemi quotidiani e per responsabilizzarla. La visione condivisa di film e la lettura di gruppo di libri erano finalizzati a stimolare la formazione di una coscienza civile, e attivarsi per risolvere i problemi della quotidianità.

Questa forma di attivazione dal basso ha generato concreti risvolti sociali ed economici, con effetti benefici: sono stati realizzati, direttamente dai cittadini, pensionati e doposcuola residenziali per studenti, infrastrutture leggere quali ponti o abbeveratoi per l'allevamento, l'impianto di colture e la lavorazione meccanica dei terreni, studi sul turismo per la modellizzazione di antesignani alberghi diffusi, sull'agricoltura e sull'economia in generale.

La cultura latamente intesa è stata centrale non soltanto perché i prodotti culturali sono stati materia prima degli interventi, soprattutto libri e cinema, ma perché ha stimolato l'attivazione di un pensiero creativo, di quell'approccio culturalmente sensibile

---

503 Fonte: Openpolis Osservatorio Abruzzo, <https://www.openpolis.it/limportanza-del-patrimonio-culturale-dellabruzzo/>.

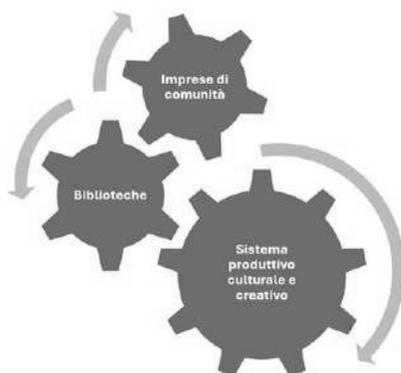
504 L'area oggetto d'intervento era quella che Paolo Volponi definì «Zona E» nel piano territoriale di coordinamento regionale, poiché era quella in cui cadeva la E congiunzione tra Abruzzo e Molise nelle cartine geografiche.

che fa riferimento a una tecnica di lavoro per lo sviluppo locale molto diffusa nel nord Europa. Si tratta del *cultural planning*, che propone una metodologia per sviluppare pratiche contestualizzate, capitalizzare creativamente le risorse culturali di un luogo, usando strumenti per identificarle e descriverle: approccio, peraltro, usato anche nell'affrontare i problemi della collettività e nelle relazioni con essa.

La fine dell'esperimento olivettiano ha solo parzialmente sopito i propositi di chi crede nello sviluppo di quest'area. Delle oltre 30 cooperative di comunità oggi attive in Abruzzo<sup>505</sup>, quattro hanno sede nel Basso Sangro-Trigno e cercano di contrastare la carenza di lavoro e di servizi con iniziative collettive e a impatto sostenibile e rispettoso della popolazione locale e incline alla creatività.

**4.** Nonostante la tendenza mondiale relativa all'aumento della quota di Pil generata dal sistema produttivo culturale e creativo, è evidente che nelle aree interne tale impatto è ancora lontano dal concretizzarsi, a causa di fragilità infrastrutturali ormai cronicizzate, causate dal lento ma progressivo abbandono di questi luoghi dai suoi residenti. Alcuni dati ufficiali dimostrano, in generale, che un controesodo è possibile, altre esperienze di oggi – come Soveria Mannelli, la Valle Camonica o l'impresa di comunità – o di ieri, come il Progetto pilota Abruzzo, testimoniano che cultura e creatività che danno un piccolo contributo a mitigare l'emorragia di popolazione e a migliorare la qualità della vita.

**FIGURA 5 - HABITAT CREATIVO DI COMUNITÀ**



<sup>505</sup> Informazioni tratte dal portale della rete delle cooperative di comunità abruzzesi, <https://www.borghiiinrete.it>, e dall'executive summary della ricerca curata da Venturi, Miccolis, 2022.

Richard Florida, nel suo saggio del 2003 *The rising of the creative class*, richiamava la necessità di assicurare un ambito sociale di sostegno, un ecosistema all'economia della conoscenza, l'habitat idoneo per far fiorire nuove forme di creatività e per fare da stimolo anche nel campo degli affari: proprio le biblioteche potrebbero assumere tale ruolo, dando «un impulso alla collaborazione tra istituzioni diverse, oltre che indirizzando il cittadino verso altre esperienze culturali sul territorio»<sup>506</sup> e fungendo da megafono di buone pratiche replicabili. La proprietà pubblica del bene, peraltro, favorisce la sperimentazione di prassi gestionali e di sviluppo innovative, grazie anche alla compresenza di strumenti legislativi che rappresentano un'opportunità: partenariato speciale pubblico-privato, codice del terzo settore, nuovo codice dei contratti. La sfida, quindi, è non tenere separati aspetti comunitari e sociali con quelli imprenditoriali: in contesti come quelli tipici delle aree interne, la contaminazione tra questi aspetti può dare risultati innovativi e vincenti.

---

506 Agnoli, 2014.

# **Un quadro demografico molisano (1982-2021) alla scala comunale per l'analisi del digital divide e lo smart working<sup>507</sup>**

di Celeste Mantegna<sup>508</sup>, Giuseppe Pistacchio<sup>509</sup> e Luca Muscardà<sup>510</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Demografia molisana: un confronto inter-decennale (1982-2021). 2.1. Analisi della struttura delle età. 3. Il Molise e il *digital divide*. 3.1. SAEL. 4. Conclusioni.

1. L'Obiettivo della seguente relazione è analizzare l'*evoluzione storico-geografica* della popolazione molisana a partire dal 1982, anno di fondazione dell'Università degli Studi del Molise, in relazione al problema del *Digital Divide*. Mediante l'utilizzo di *strumenti GIS* (Sistemi Informativi Geografici) per la realizzazione di *cartografie digitali* è stato possibile individuare quei comuni che negli ultimi quarant'anni hanno registrato aumenti o perdite rilevanti della popolazione. Molti di questi comuni si trovano all'interno delle cosiddette *Aree Interne*<sup>511</sup> che, già dal secondo dopoguerra, subirono un importante calo demografico<sup>512</sup>. Le Aree Interne individuate dal Sistema Nazionale per le

---

507 Questa prima analisi è parte del progetto di ricerca sul *Digital Divide* nella regione Molise del dottorato in Diritto ed Economia, curriculum *Pubblica Amministrazione*, 38° Ciclo, che si inserisce nell'obiettivo della missione 1 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) di "ridurre i divari strutturali di competitività, produttività e digitalizzazione".

508 Università del Molise.

509 Università del Molise.

510 Università del Molise.

511 Con l'espressione *Aree Interne* si fa riferimento a "quelle aree significativamente distanti dai centri di offerta di servizi essenziali (istruzione, salute e mobilità), ricche di importanti risorse ambientali e culturali e fortemente diversificate per natura e a seguito di secolari processi di antropizzazione." *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance. Accordo di partenariato 2014-2020.*

512 Il fenomeno dello spopolamento delle aree montuose alla scala nazionale era già evidente negli anni Trenta e, dopo l'interruzione del periodo bellico, era ripreso ininterrottamente nel secondo dopoguerra. Cfr. Bevilacqua, 2012.

Aree Interne (SNAI) sono 72 e comprendono ben 1.077 comuni (su 7.901 in totale) dove complessivamente risiedono 2.072.718 abitanti (pari a circa un ventottesimo della popolazione totale). In Molise, le Aree Interne sono quattro: Fortore, Mainarde, Matese e Alto Medio Sannio e comprendono 72 comuni (sui 136 totali della regione) per complessivi 82.316 abitanti (quasi un terzo del totale regionale).

Conoscere la composizione e la struttura demografica del territorio molisano ci permette di fornire una panoramica più dettagliata circa lo spopolamento della regione (invecchiamento della popolazione, esodo giovanile, calo della natalità). In questo modo non solo è possibile costruire le premesse per un'analisi del divario digitale più chiara e puntuale, ma anche dimostrare come la presenza di Unimol, e l'attuazione di una serie di politiche per le Aree Interne (ad es.: Smart working e South working<sup>513</sup>) possa, in parte, contribuire ad arrestare l'esodo della popolazione più giovane alla luce della rivoluzione digitale in atto.

**FIG. 1: LE AREE INTERNE ALLA SCALA NAZIONALE.**



Fonte: Openpolis.

<sup>513</sup> Variante dello smart working: persone che lavorano da remoto per aziende fisicamente collocate nell'Italia del Nord pur abitando in regioni del Sud, ifoa.it, <https://www.ifo.it/blog/da-smart-working-a-south-working-unopportunita-di-rilancio-per-il-sud-italia/>, ultima visita novembre 2023.

**FIG. 2: CLASSIFICAZIONE DEI COMUNI MOLISANI SECONDO LE TIPOLOGIE INDIVIDUATE DALLO SNAI**



*Elaborazione degli autori su dati ISTAT.*

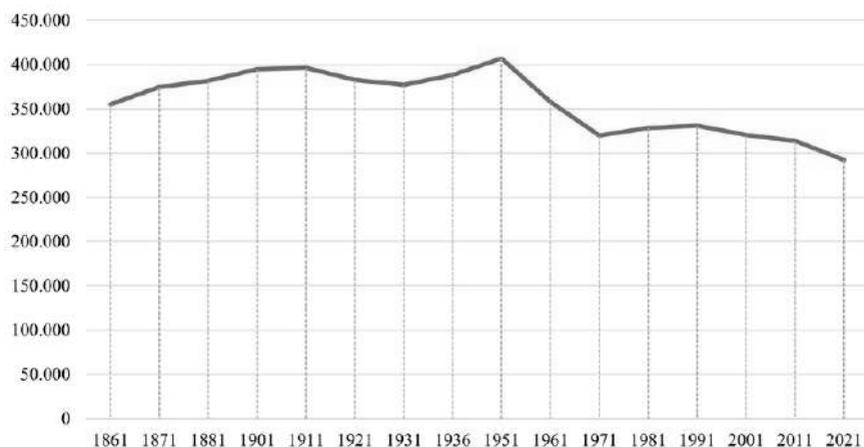
I dati utilizzati in questo lavoro sono stati ricavati dal sito ISTAT, dal sito AGCOM e dal SAEL (Servizio assistenza enti locali) della Provincia di Campobasso che gentilmente ha fornito la lista dei comuni molisani iscritti ai loro servizi al 2023. I dati SAEL e ISTAT sulla popolazione sono disponibili alla scala comunale, mentre quelli ISTAT "Aspetti della vita quotidiana"<sup>514</sup> e AGCOM sono disponibili solo alla scala regionale.

La cartografia è stata realizzata con l'applicazione QGIS. Attraverso l'uso dei file presenti sul sito ISTAT sui confini amministrativi è stato possibile creare una serie di cartografie digitali. L'elemento di unione (chiave geografica) per agganciare i dati sui confini amministrativi ai dati demografici presenti nei file Excel è il codice identificativo numerico dei singoli comuni.

**2.** A partire dal 1861, anno in cui viene effettuato il primo censimento in Italia, la regione Molise, nata ufficialmente nel dicembre 1963, registra un forte decremento demografico: nell'arco di 160 anni perde complessivamente più di 65.000 abitanti, nonostante la popolazione cresca fino al 1911 e ancora negli anni compresi dal 1931 al 1951.

<sup>514</sup> Dati Istat: "Uso di Internet, uso e possesso del Pc, Internet: famiglie e accesso a Internet, interazioni con la PA".

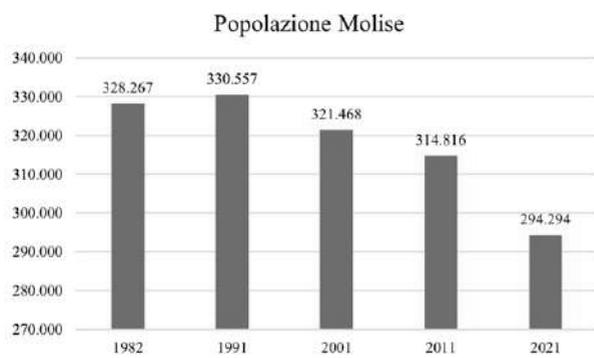
**FIG. 3: MOLISANI RESIDENTI ALLA DATA DEL CENSIMENTO**



Elaborazione degli autori su dati ISTAT.

Il picco massimo di popolazione è infatti raggiunto nel 1951, quando gli abitanti della regione sono ben 406.823. Vent'anni dopo mancano all'appello già 87.016 abitanti. Quindi, nonostante una leggera inversione di tendenza negli anni Settanta e Ottanta, dal censimento del 1991 il decremento demografico continua ininterrotto, aggravandosi nell'ultima decade considerata. Tra il 1991 e il 2021 il Molise perde ben 36.263 abitanti, dei quali 20.522 soltanto nel decennio 2011-2021.

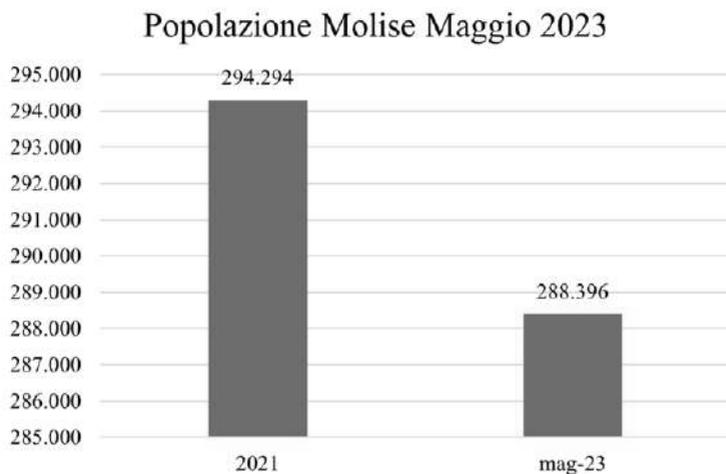
**FIG. 4: VARIAZIONE DEMOGRAFICA IN MOLISE, 1982-2021.**



Elaborazione degli autori su dati Istat. Popolazione residente al 1° gennaio.

Un'istantanea della situazione a maggio 2023 ci permette di comprendere meglio questo decremento demografico: in poco più di due anni la regione ha perso altri 5.898 abitanti. Se questo trend dovesse perpetuarsi nel tempo con pari intensità, nel 2031 (decennio 2021-2031) si arriverebbe a una perdita di popolazione di oltre 23.000 abitanti, superando così il record del decennio 2011-2021.

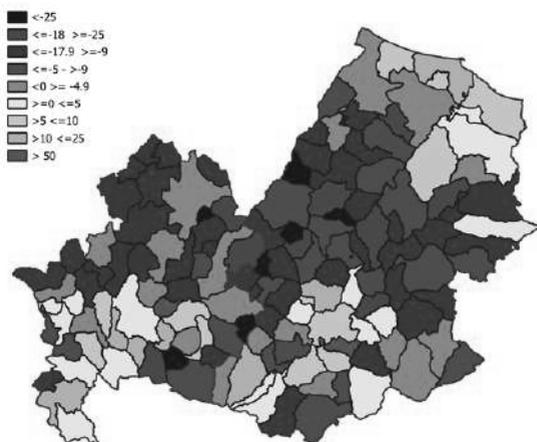
**FIG. 5: VARIAZIONE DEMOGRAFICA DELLA REGIONE MOLISE, 2021-2023.**



*Elaborazione degli autori su dati Istat.*

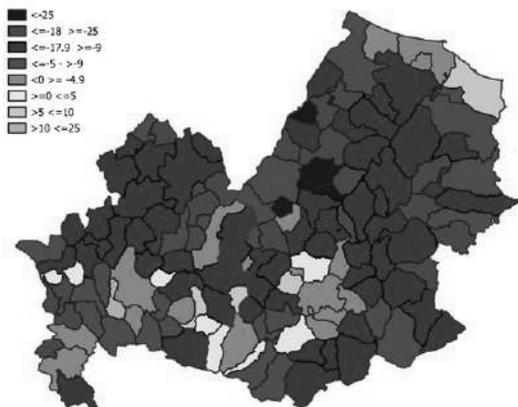
Poiché l'analisi si basa su un confronto di quattro archi temporali decennali (1982-1991, 1991-2001, 2001-2011, 2011-2021) sono riportate di seguito due cartografie raffiguranti la variazione percentuale della popolazione nei decenni 1982-1991 e 2011-2021, corrispondenti ai due estremi dei quattro periodi considerati.

**FIG. 6: VARIAZIONE PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE MOLISANA, 1982-1991**



Elaborazione degli autori su dati Istat. In rosso, i comuni in perdita, in verde i comuni che registrano un incremento di popolazione.

**FIG. 7: VARIAZIONE PERCENTUALE DELLA POPOLAZIONE MOLISANA, 2011-2021.**



Elaborazione degli autori su dati Istat.

Il confronto tra le due cartografie mostra come il numero dei comuni in perdita sia aumentato nell'arco di tempo considerato. Se negli anni '80, pur in un contesto di perdurante spopolamento, apparivano *tre poli urbani principali*: l'asse Venafro-Isernia, quello Campobasso-Vinchiaturò-Bojano e quello costiero Termoli-Campomarino, il cui retroterra era esteso sino a Larino, nell'ultimo decennio i comuni in perdita risultano più numerosi, al punto da impedire di cogliere la presenza di alcun asse. Scompare quello che univa Isernia a Venafro e alla Campania, come l'intera cintura di comuni intorno al secondo capoluogo molisano, dei quali restano positivi solo Pesche e Macchia d'Isernia. Per quanto riguarda il capoluogo scompare l'asse Campobasso-Vinchiaturò-Bojano che lega la regione ai comuni del Sannio campano. Qui gli unici comuni in crescita sono quelli appartenenti alla prima corona di Campobasso: Vinchiaturò, Ripalimosani e Oratino. Il confronto con una precedente analisi<sup>515</sup> mostra che nel 1985-2005 36 comuni registravano un incremento positivo e tra questi vi erano proprio quelli appartenenti alla prima cintura campobassana. L'unico asse che ancora appare è quello Termoli-Campomarino.

In Molise non vi è alcuna città metropolitana e su 136 comuni ben 71 hanno una popolazione inferiore ai 1000 abitanti<sup>516</sup>. Inoltre, nei comuni con oltre 10.000 abitanti risiede oltre il 38% del totale regionale, percentuale che sale al 49,2% se si considerano i nove comuni con più di 5.000 abitanti.

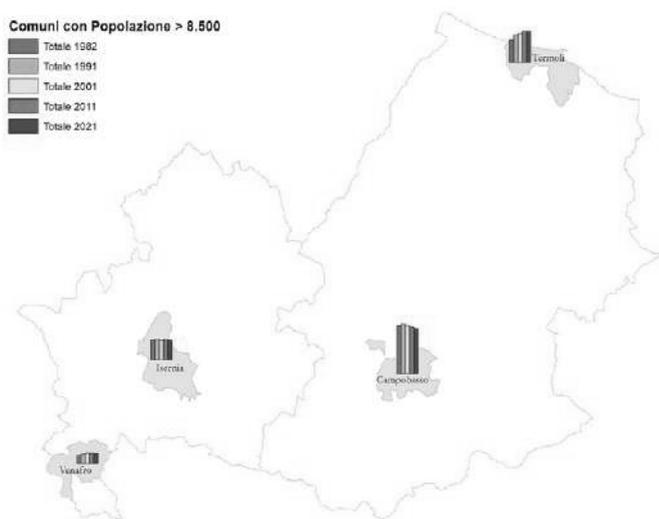
Nel nostro caso, per favorire la lettura dei dati, i comuni molisani sono stati suddivisi in due categorie: quelli con più di 8.500 abitanti e quelli con meno di 8.500 abitanti, in modo da distinguere i quattro principali poli urbani: Campobasso, Termoli, Isernia e Venafro, dal resto del territorio (Fig. 8).

---

515 Muscarà, 2008.

516 Fuschi, 2022.

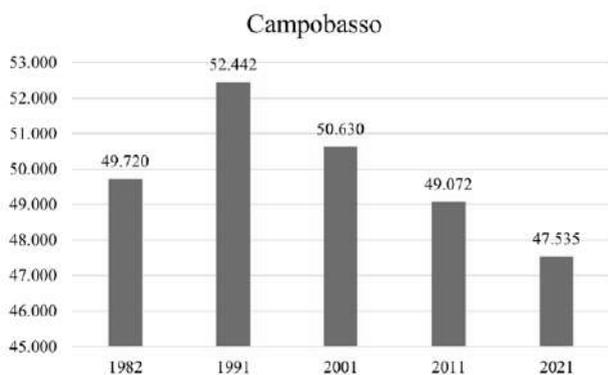
FIG. 8: VARIAZIONE DEMOGRAFICA NEI COMUNI CON OLTRE 8.500 ABITANTI, 1982-2021.



Elaborazione degli autori su dati Istat.

Da una rapida analisi notiamo come l'unico picco positivo registrato dal capoluogo regionale risalga al 1991 (52.442). Nei decenni successivi Campobasso (Fig. 9) registra progressivi decrementi demografici fino ad arrivare a 47.535 abitanti nel 2021 (- 4.907).

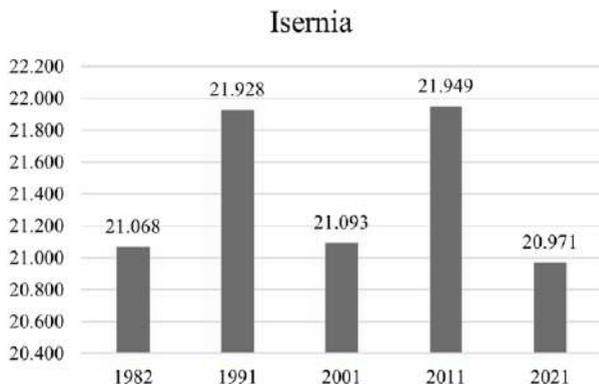
FIG. 9: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A CAMPOBASSO, 1982-2021.



Elaborazione degli autori su dati Istat.

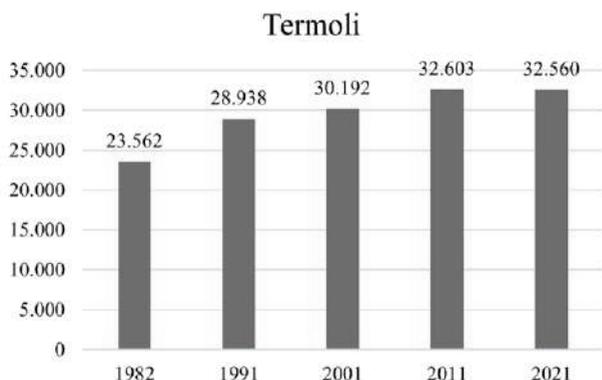
Nei grafici che seguono sono riportate le variazioni demografiche dei restanti centri principali. Se nel periodo 1982-2021 Termoli e Venafro registrano un incremento demografico (+8.998 e +1.897) Isernia mantiene una popolazione costante intorno ai 21.000 abitanti.

**FIG. 10: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A ISERNIA, 1982-2021.**



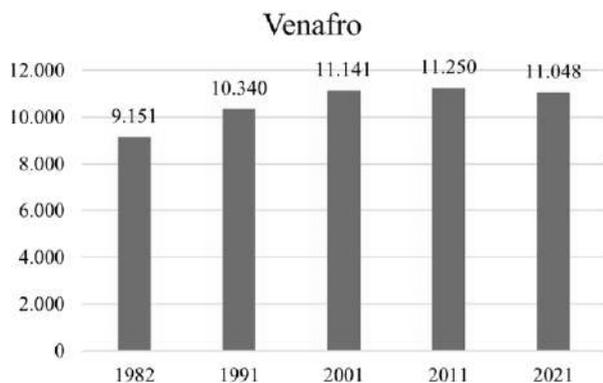
Elaborazione degli autori su dati Istat.

**FIG. 11: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A TERMOLI, 1982-2021.**



Elaborazione degli autori su dati Istat.

FIG. 12: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A VENAFRO, 1982-2021.

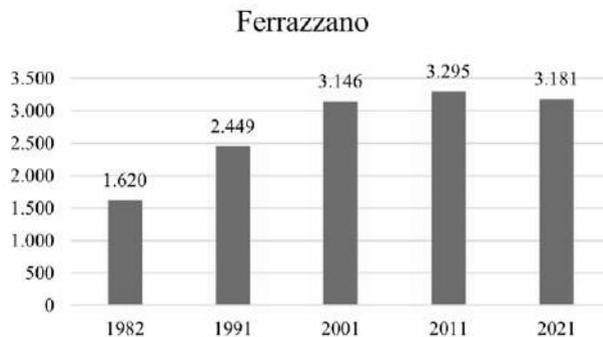


Elaborazione degli autori su dati Istat.

Riguardo ai comuni con meno di 8.500 abitanti (132 su 136 in totale) possiamo affermare come gli unici che presentano al 1/1/2021 una popolazione superiore a quella del 1982 siano solo 22.

Tra questi, i comuni che registrano il maggior incremento demografico sono quelli che gravitano attorno ai tre poli urbani di Campobasso (Oratino, Ferrazzano, Campodipietra, Ripalimosani, Vinchiaturo), Termoli (Campomarino e Petacciato) e Isernia (Pesche e Pozzilli). L'incremento maggiore lo registrano Campomarino, a soli 7,3 km dalla città di Termoli e dai suoi servizi (stazione della linea ferroviaria adriatica) e Ferrazzano, che a soli 5,3 km da Campobasso è di fatto ben integrata con il capoluogo.

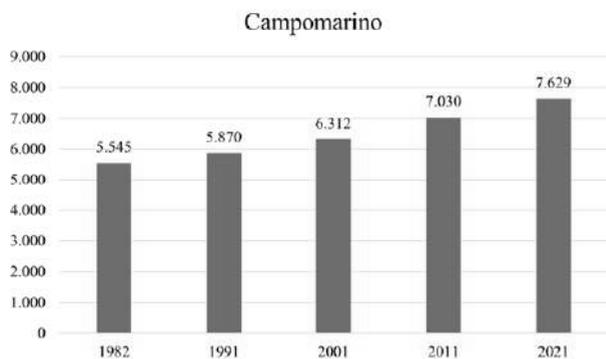
FIG. 13: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A FERRAZZANO, 1982-2021.



Elaborazione degli autori su dati Istat.

FIG. 14: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A CAMPOMARINO, 1982-2021.

---

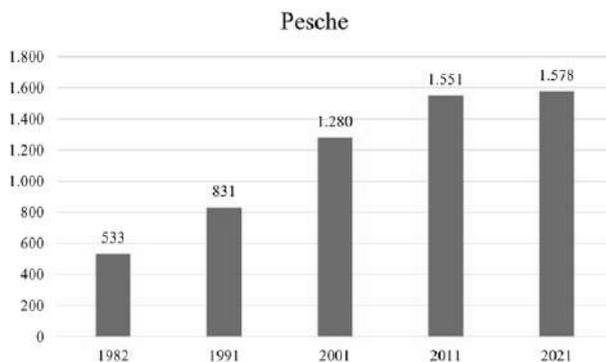


Elaborazione degli autori su dati Istat.

---

FIG. 15: VARIAZIONE DEMOGRAFICA A PESCHE, 1982-2021.

---

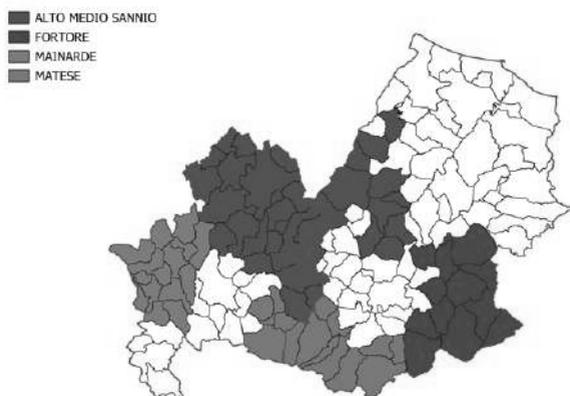


Elaborazione degli autori su dati Istat.

---



FIG. 17: AREE INTERNE DELLA REGIONE MOLISE.



Le quattro Aree Interne molisane al 1/1/2021 contano ben 82.316 abitanti così suddivisi: Alto Medio Sannio (31.704), Mainarde (12.236), Matese (19.352) e Fortore (19.024). Il numero degli abitanti delle Aree Interne passa così da 110.942 (1982) a 82.316 (2021)<sup>517</sup>.

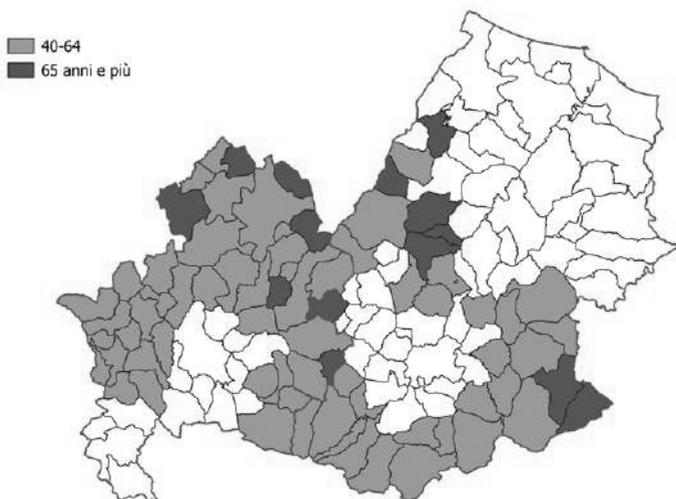
**2.1.** Per comprendere meglio le cause del fenomeno dello spopolamento è necessario considerarne non solo la localizzazione alla scala comunale ma anche analizzare la struttura demografica della popolazione molisana. In questo caso essa è stata suddivisa in quattro fasce di età: 0-14, 15-39, 40-64 e 65 anni e più.

Tra il 1982 e il 1991 la maggior parte della popolazione si collocava nella fascia di età 15-39, (69 e 95 comuni) e se nell'82 erano solamente due i comuni con una popolazione a maggioranza over 65 (Duronio e Filignano) nel 91 essi diventano 17. Ovviamente, questo trend si protrae nel tempo e nel 2001 i comuni a maggioranza over 65 diventano 39. Dal 2011 in poi la maggior parte della popolazione dei comuni molisani rientra nelle fasce 40-64 e 65 anni e più con ben 115 comuni con una popolazione maggiormente compresa nella fascia 40-64 e 21 nella fascia over 65. Stessa identica situazione si registra anche nel 2021. Notiamo come la popolazione molisana sia invecchiata nel corso del tempo e come le fasce di età in cui si registrano i decrementi maggiori di popolazione siano proprio 0-14 e 15-39.

<sup>517</sup> Per uno studio sistematico sullo spopolamento delle Aree Interne cfr. Lallo et al., 2023.

In relazione alle Aree Interne, la Fig. 18 riporta i relativi comuni con le fasce di popolazione più rappresentate. Tredici comuni hanno una popolazione a maggioranza over 65 (rosso scuro) mentre tutti gli altri hanno una popolazione maggiormente compresa nella fascia 40-64 (rosso chiaro).

**FIG. 18: COMUNI MOLISANI DELLE AREE INTERNE E FASCE DI POPOLAZIONE PIÙ RAPPRESENTATE, 2021.**

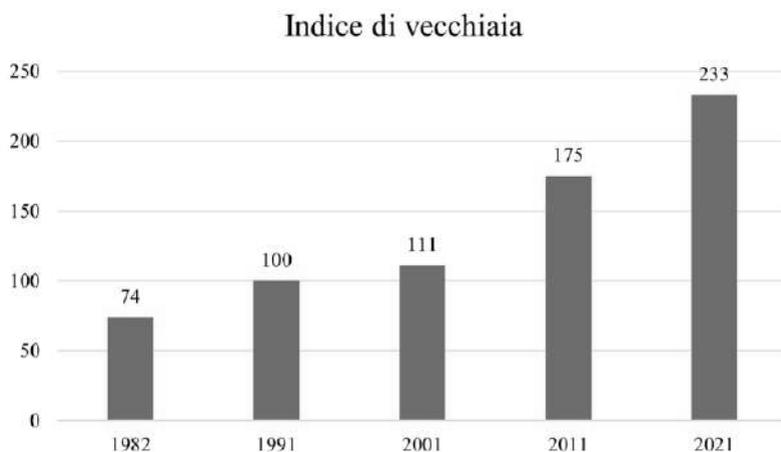


*Elaborazione degli autori su dati Istat.*

Di conseguenza anche l'indice di vecchiaia nella regione risulta più che triplicato<sup>518</sup>.

<sup>518</sup> L'indice di vecchiaia è un indicatore sintetico della struttura per età e rappresenta un indicatore dinamico che, a differenza dell'età media, evidenzia il livello di invecchiamento di una popolazione. Dati arrotondati per eccesso.

FIG. 19: INDICE DI VECCHIAIA DELLA REGIONE MOLISE, 1982-2021.



Elaborazione degli autori su dati Istat.

L'invecchiamento della regione appare infatti come la prima causa del calo demografico, se si considera che nel decennio 1991-2001 il calo di oltre diecimila abitanti risulta da un saldo naturale negativo (-5.722) che è circa il triplo del saldo migratorio interno per lo stesso periodo (-1.650).

Il saldo naturale negativo aumenta nel decennio 2001-2010 (-9.066) e continua a crescere anche in quello 2011-2021 (-17.375). La perdita di ulteriori 2.759 abitanti tra il 1 gennaio 2022 e l'agosto 2023 (dati provvisori), porta dunque a una riduzione di oltre ventimila abitanti in circa dodici anni e mezzo, solo come saldo naturale. Per contro, il "saldo migratorio anagrafico e per altri motivi" rileva una perdita complessiva di 3.511 abitanti dal 2019 all'agosto 2023, che tiene conto anche del recente aumento degli iscritti in anagrafe provenienti dall'estero.

**3.** Il quadro demografico analizzato evidenzia dunque una situazione critica, e tenuto conto della struttura delle età e dell'indice di invecchiamento, oltre che della debolezza della struttura economica regionale, è evidente la difficoltà a invertire la tendenza. I due fenomeni sembrano infatti collegati: secondo l'ultimo rapporto annuale della Banca d'Italia "In Molise gli andamenti dell'occupazione e dell'offerta di lavoro risentono storicamente degli effetti del perdurante calo demografico, un fenomeno che negli anni più recenti sta interessando anche il Mezzogiorno e l'intero Paese e che rischia

di incidere significativamente sulle prospettive di crescita economica<sup>519</sup>. A questo proposito, la rivoluzione digitale rappresenta una possibilità di intervenire sull'aspetto economico, e non a caso essa è considerata importante sia tra le politiche per le Aree Interne sia dal PNRR<sup>520</sup>.

Per comprendere il grado di digitalizzazione nella regione Molise è necessario affrontare sia la componente relativa all'infrastruttura digitale (accesso a Internet e Pc), sia quella relativa al grado di alfabetizzazione informatica, quest'ultimo generalmente connesso alle fasce di età. Per quanto riguarda la prima, secondo gli ultimi dati AGCOM<sup>521</sup> (5 gennaio 2023) la connessione FTTH (*fiber to the home*) risulta non essere presente su tutto il territorio molisano. Infatti, solo il 65% delle famiglie della provincia di Campobasso risulta essere raggiunta dalla FTTH, mentre nella provincia di Isernia sono solo il 58%. Una connessione parziale e molte volte instabile costituisce una prima causa infrastrutturale evidente del divario digitale.

Per comprendere meglio la seconda, la popolazione molisana è stata divisa per fasce di età in modo tale da confermare (o meno) il risultato delle ultime indagini presenti nei documenti BES (Benessere equo e sostenibile) dell'ISTAT secondo cui a soffrire maggiormente del digital divide sono soprattutto le persone over 65 che in Molise, negli ultimi venti anni, sono aumentate sempre di più. Infatti, il problema del divario digitale colpisce soprattutto le fasce più deboli della popolazione che non hanno né gli strumenti né le conoscenze adeguate per poter usufruire delle nuove tecnologie dell'informazione.

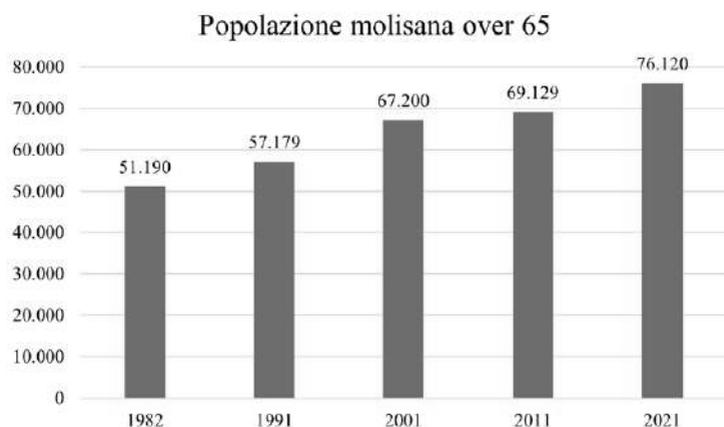
---

519 Banca d'Italia, 2023.

520 Camera dei Deputati, 2022.

521 AGCOM, <https://maps.agcom.it/>, ultima visita novembre 2023.

FIG. 20: POPOLAZIONE MOLISANA OVER 65, 1982-2021.



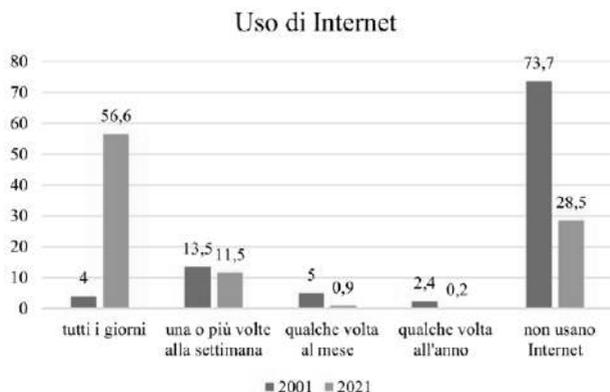
Elaborazione degli autori su dati Istat.

Per conoscere il livello di digitalizzazione della regione abbiamo utilizzato una serie di dati presenti sul sito ISTAT alla scala regionale, che tuttavia consentono solo di offrire una prima panoramica generale del fenomeno. Per un'analisi a livello comunale facciamo invece riferimento ai dati condivisi dal SAEL della provincia di Campobasso.

Per ciò che concerne l'uso di Internet<sup>522</sup> (2001-2021) le persone di sei anni e più che usano Internet sono più che raddoppiate, verosimilmente a seguito della diffusione degli *smartphone*, mentre quelle che non usano Internet si sono ridotte quasi di due terzi.

522 L'Italia si collega a Internet solo nel 1986 e la sua "liberalizzazione", dopo l'introduzione del World Wide Web che ne ha consentito una più ampia diffusione, risale al 1996.

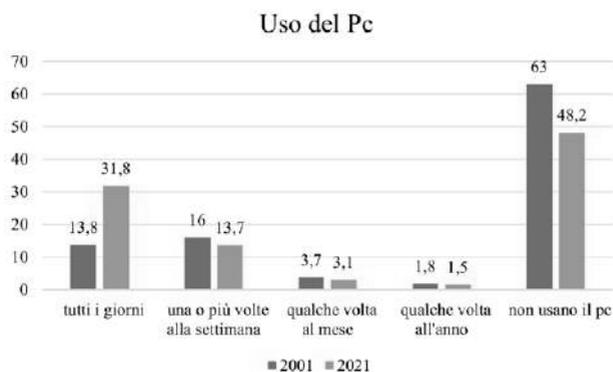
**FIG. 21: USO DI INTERNET DA PARTE DELLA POPOLAZIONE MOLISANA (100 PERSONE CON LE STESE CARATTERISTICHE), 2001-2021.**



Elaborazione degli autori su dati Istat.

Lo stesso vale per l'uso del Pc: nello stesso periodo gli utenti sono quasi raddoppiati. Notiamo in questo caso un incremento inferiore rispetto a quello relativo all'uso di Internet dovuto probabilmente alla tendenza a sostituire i personal computer con smartphone e tablet.

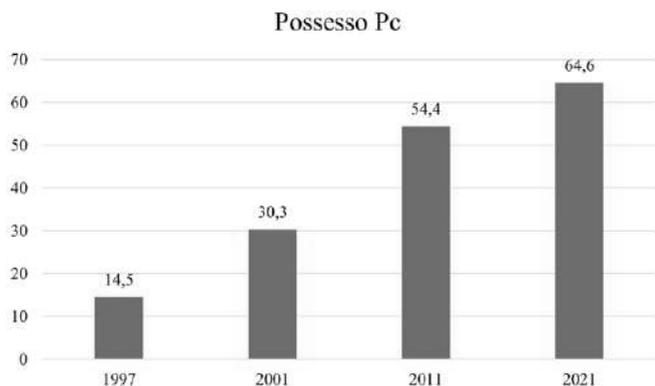
**FIG. 22: USO DEL PC DA PARTE DELLA POPOLAZIONE MOLISANA (100 PERSONE CON LE STESE CARATTERISTICHE: PERSONE DI 3 ANNI E PIÙ PER UTILIZZO DEL PERSONAL COMPUTER E FREQUENZA DI UTILIZZO), 2001-2021.**



Elaborazione degli autori su dati Istat.

Per quanto riguarda i dati sul possesso di Pc<sup>523</sup> il primo dato utile è del 1997 e da allora esso è sempre aumentato.

**FIG. 23: POSSESSO DI Pc DA PARTE DELLA POPOLAZIONE MOLISANA (100 FAMIGLIE CON LE STESE CARATTERISTICHE), 2001-2021.**



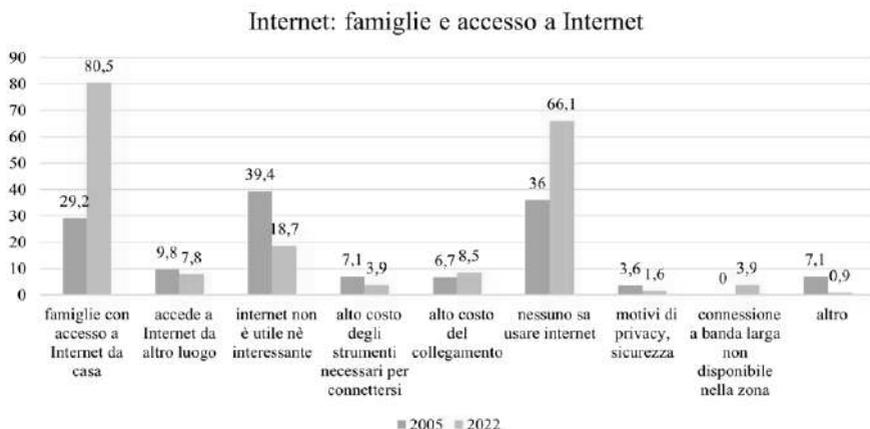
Elaborazione degli autori sui dati Istat.

Riguardo ai dati "Internet: famiglie e accesso a Internet"<sup>524</sup>, essi sono disponibili solo a partire dal 2005. Dal grafico in Fig. 24 è possibile notare come il numero di famiglie che dispongono di accesso a Internet da casa sia più che raddoppiato nel 2022, passando da meno del 30% a oltre l'80% delle famiglie. Il grado di interesse per l'uso di Internet registra un decremento considerevole della voce "internet non è utile, non è interessante", mentre per "nessuno sa usare Internet" i valori risultano essere più che aumentati, probabilmente in relazione all'invecchiamento della popolazione.

523 Per 100 famiglie con le stesse caratteristiche.

524 Per 100 famiglie con le stesse caratteristiche.

FIG. 24: USO DI INTERNET NELLE FAMIGLIE MOLISANE (100 FAMIGLIE CON LE STESSE CARATTERISTICHE), 2005-2022.

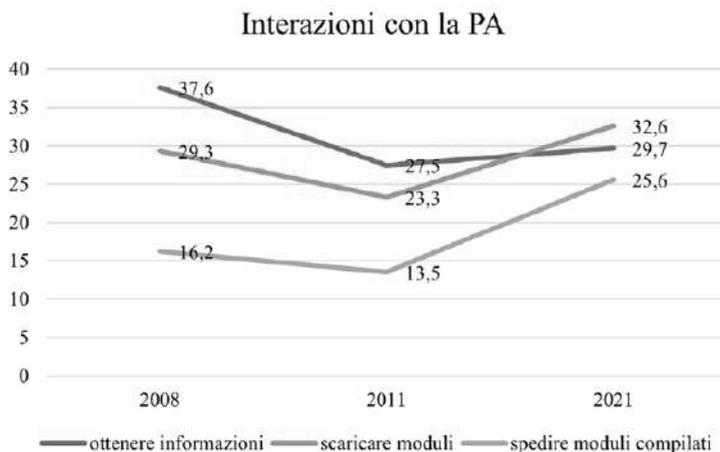


Elaborazione degli autori su dati Istat.

I dati sull'interazione tra "Cittadini e Pubblica Amministrazione"<sup>525</sup> sono disponibili solo a partire dal 2008. Tutte e tre le attività registrano un picco negativo nel 2011 e se "ottenere informazioni" rimane più o meno stabile sul valore 2011, le restanti attività registrano invece un incremento.

525 Persone di 14 anni e più.

FIG. 25: INTERAZIONI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (PERSONE DI 14 ANNI E PIÙ): 2008, 2001, 2021.



Elaborazione degli autori su dati Istat.

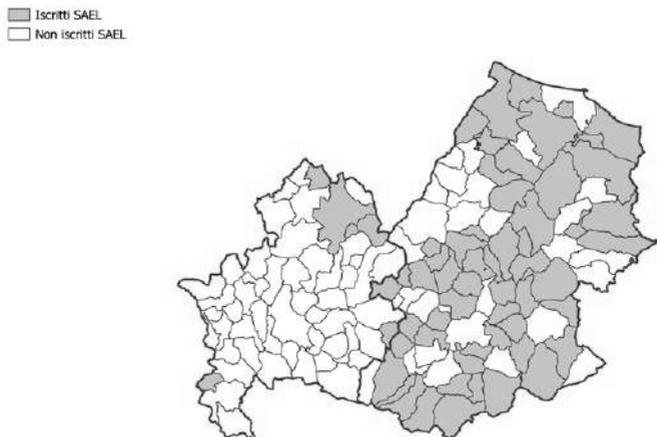
**3.1.** Un altro modo per analizzare il digital divide in Molise può essere quello di considerare quali comuni si avvalgano di servizi digitali, un indicatore sintetico sia della debolezza demografica sia del grado di digitalizzazione del comune stesso.

Il SAEL (Servizio Assistenza Enti Locali) nasce nel 2014 con la legge Del Rio, sostituendosi alla Regione Molise nell'elaborazione dati e assistenza tecnico-amministrativa ai singoli comuni. Ente della Provincia di Campobasso, eroga servizi informativi di base, firma digitale, posta elettronica certificata, ecc.<sup>526</sup>

526 <https://www.provincia.campobasso.it/sael>, ultima visita agosto 2023.

FIG. 26: COMUNI ISCRITTI E NON ISCRITTI AL SAEL, 2023.

---



---

Elaborazione degli autori su dati SAEL.

L'adesione al SAEL permette ai comuni, o alle attività produttive che accedono ai servizi tramite lo sportello SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive), di usufruire di una serie di servizi a prezzi vantaggiosi, ma anche di ricevere un'assistenza continua. Poiché esso è presente solo presso la Provincia di Campobasso, ne usufruiscono anche alcuni comuni in quella di Isernia. Se a oggi sono 56 i comuni della Provincia di Campobasso iscritti al SAEL (57 con Anci Molise<sup>527</sup>), quelli della Provincia di Isernia sono sei (Agnone, Castelverrino, Conca Casale, Frosolone, Pescopennataro e Poggio Sannita).

---

527 Associazione Nazionale dei Comuni Italiani.

Tra tutti i servizi offerti dal SAEL solo alcuni vengono richiesti:

**FIG. 27: SERVIZI SAEL PIÙ RICHIESTI, 2023.**



Elaborazione degli autori su dati SAEL.

I comuni che usano più di tre servizi sono in totale sei e al 2021 registrano meno di mille abitanti ciascuno.

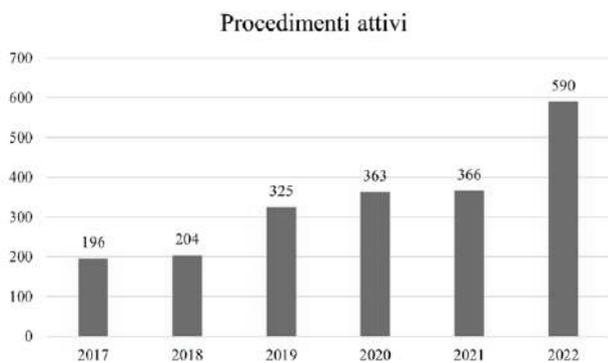
**FIG. 28: COMUNI ISCRITTI AL SAEL CHE USANO PIÙ DI SERVIZI, 2023.**



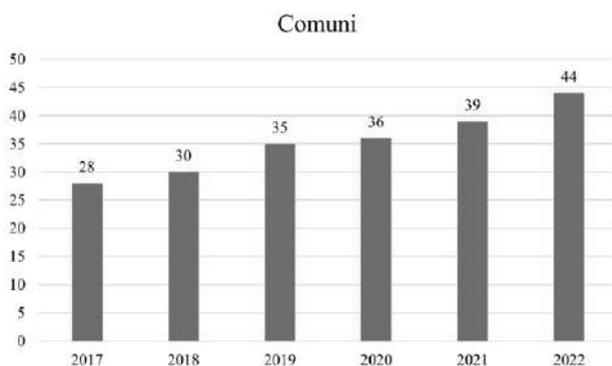
Elaborazione degli autori su dati SAEL.

Tra gli altri servizi specialistici che il SAEL offre rientra anche lo Sportello Unico delle Attività Produttive. Al 2023 i comuni che usufruiscono del servizio SUAP sono 44 e le pratiche attive ben 590. A partire dal 2017, anno in cui la Provincia subentra ad Acli Comuni Molisani nella gestione di questo sportello, il numero di comuni aderenti e i procedimenti attivi sono aumentati a riprova dell'ottimo operato del SAEL e della volontà dei comuni e delle attività produttive stesse di tenersi continuamente aggiornate.

**FIG. 29: PROCEDIMENTI ATTIVI NEI COMUNI ISCRITTI AL SAEL CHE USUFRUISCONO DEL SERVIZIO SUAP.**



**FIG. 30: COMUNI ISCRITTI AL SAEL CHE USUFRUISCONO DELLO SPORTELLLO SUAP.**



**4.** In questo lavoro abbiamo analizzato la struttura demografica della popolazione in Molise negli ultimi 40 anni e iniziato ad affrontare il tema della digitalizzazione e del digital divide.

Il decremento demografico mostrato nelle prime carte del 1982-1991 e 2011-2021 rappresenta bene il fenomeno dello spopolamento costante della regione, nondimeno evidenziando quei casi in cui la popolazione vede dei lievi incrementi demografici che, nel contesto generale, rappresentano indicatori significativi, le cui spiegazioni richiederanno ulteriori indagini.

La perdita di popolazione nei principali poli urbani influenza negativamente lo sviluppo e la circolazione di chi invece rimane in regione. Senza centri urbani di importante rilievo e senza un movimento continuo non solo di persone, ma anche di idee, oltre che di capitali e merci, è difficile pensare a un Molise attivo e all'avanguardia.

Ciononostante, la richiesta dei servizi SAEL da parte di piccoli comuni dell'Alto Molise ci porta a riflettere su come la presenza di questi enti sia fondamentale per sostenere quelle piccole realtà locali che da sole non riescono a garantire alcuni servizi digitali di base. Il connubio tra debolezza demografica ed economica porta questi comuni a non avere abbastanza risorse, umane ed economiche, per far fronte alle richieste della popolazione, così la possibilità di supplire tramite il SAEL è un ottimo valore aggiunto. I servizi più richiesti sono quelli che servono per rimanere al passo con una società sempre più digitalizzata e l'iscrizione al SAEL permette ai comuni di operare in modo più efficiente in ambito digitale. Essa rappresenta quindi un primo indicatore indiretto del grado di digitalizzazione del territorio, reso necessario anche dalla nuova normativa sulla Pubblica Amministrazione digitale.

L'analisi del livello di digitalizzazione del territorio mette in risalto anche alcuni dati positivi che mostrano come le piccole realtà delle Aree Interne cerchino, nei loro limiti, di essere attive e partecipi. Anche la nascita di Unimol ha contribuito a rendere alcune realtà locali un esempio di resistenza e sviluppo in un contesto di calo demografico pluridecennale, al quale si sta lavorando per trovare delle soluzioni. Ad esempio, la presenza del corso di laurea in Scienze politiche presso la città di Isernia (1999-2015) o la presenza del Dipartimento di Bioscienze e territorio (CdS in Informatica) nel comune di Pesche risultano essere un ottimo esempio di come Unimol abbia contribuito alla crescita di alcuni territori. Una regione più digitalizzata potrebbe affacciarsi alla nuova frontiera dello Smart Working, e ultimamente anche del South Working, permettendo ai comuni delle Aree Interne, e non solo, di uscire dall'isolamento in cui essi sono relegati. In questo modo non solo sarebbe possibile attrarre nuovi abitanti, ma anche trattenere quella fascia di popolazione giovanile che altrimenti lascia la propria regione per cercare altrove condizioni di vita e di lavoro migliori.

# **Promuovere il riequilibrio demografico e territoriale nelle zone rurali: il caso dei piccoli comuni intelligenti nell'Unione europea**

di Alessandro Rosanò<sup>528</sup>

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. 2. Piccoli comuni intelligenti: definizione e meccanismi dell'Unione europea per sostenerli. 3. Piccoli comuni intelligenti e telelavoro: alcune esperienze. 4. Conclusioni.

1. Secondo le definizioni fornite da Eurostat, la classificazione di una determinata area territoriale quale urbana o rurale dipende da una combinazione di fattori, consistenti nella continuità geografica e nella densità di popolazione misurata facendo riferimento a soglie minime applicate a celle di un chilometro quadrato<sup>529</sup>. Sulla base di ciò, si distingue tra città, densamente popolate, sobborghi, mediamente popolati, e zone rurali, che si contraddistinguono per la scarsità della popolazione presente<sup>530</sup>.

In effetti, nell'Unione europea, le zone rurali, che occupano oltre l'80% del territorio, ospitano appena il 30% della popolazione<sup>531</sup>. Al riguardo, è da notare che, sempre più nel corso del tempo, esse si sono dovute confrontare con problemi importanti connessi alla fornitura di servizi di interesse generale relativi alla tutela della salute, all'istruzione e ai trasporti, avendo registrato un divario significativo con le aree urbane. Alla base di tale fenomeno vi è un circolo vizioso<sup>532</sup>. La scarsità di popolazione provoca una diminuzione nella domanda di servizi e una contrazione quanto alla realizzazio-

---

528 Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste. Questa pubblicazione è realizzata nell'ambito del progetto NODES, finanziato dal MUR sui fondi M4C2 - Investimento 1.5 Avviso "Ecosistemi dell'Innovazione", nell'ambito del PNRR finanziato dall'Unione europea - Next Generation EU (Grant agreement Cod. n. ECS00000036).

529 [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Degree\\_of\\_urbanisation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Degree_of_urbanisation).

530 *Ibidem*.

531 [https://rural-vision.europa.eu/maps-data/rural-areas-numbers\\_en](https://rural-vision.europa.eu/maps-data/rural-areas-numbers_en).

532 Si parla di «viciouscircledriving rural decline» in OECD, 2006, 2.

ne di infrastrutture in grado di favorire lo sviluppo. Non risultando economicamente vantaggiosi, gli investimenti necessari a tali fini diminuiscono, il che determina una minore capacità attrattiva dei territori in parola per quel che riguarda le imprese. Questo ha un impatto sul mercato del lavoro, provocando un aumento del tasso di disoccupazione. Di conseguenza, la popolazione – in particolar modo, la fascia più giovane – decide di trasferirsi nelle zone urbane. Nelle zone rurali, invece, cresce sempre di più la popolazione anziana, particolarmente bisognosa di servizi, i quali però non possono essere adeguatamente forniti<sup>533</sup>.

La situazione si presenta indubbiamente come di difficile gestione. Tuttavia, deve considerarsi altresì che le zone rurali possono offrire opportunità interessanti, dalle quali ripartire al fine di sostenere il loro sviluppo e la loro rinascita. Si consideri infatti che in esse è possibile produrre risorse alimentari e reperire risorse ambientali che possono contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico, fornendo alternative ai combustibili fossili e sostenendo l'economia circolare. Inoltre, mediante le zone rurali, si può garantire una distribuzione territoriale equilibrata della popolazione, evitando il sovrappopolamento delle città. Infine, le zone rurali possono offrire una qualità di vita apprezzabile e un patrimonio culturale idoneo ad animare forme di turismo sostenibile<sup>534</sup>. Per quel che riguarda le questioni ora riassunte, l'apporto delle nuove tecnologie può essere decisivo<sup>535</sup>. A titolo di esempio, si consideri che l'accesso a Internet può determinare un ravvicinamento tra le condizioni di vita nelle zone rurali e quelle nelle zone urbane<sup>536</sup> e la banda larga può operare a beneficio della sostenibilità economica e sociale<sup>537</sup>.

Si tratta dunque di chiedersi che cosa possa fare l'Unione europea per sostenere le realtà in questione, contrastando il circolo vizioso di cui si è detto. Al riguardo, occorre ricordare che le zone rurali rivestono interesse per più di una politica dell'Unione. *In primis* e ovviamente, deve farsi riferimento alla politica agricola comune (PAC)<sup>538</sup>. Ai sensi dell'art. 39 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE), la PAC mira, tra l'altro, ad assicurare un tenore di vita equo alla popolazione agricola, grazie in particolare al miglioramento del reddito individuale di coloro che lavorano nell'agri-

---

533 *In questi termini, Wolski, 2018, 166. Per ulteriori indicazioni, Visvizi, Lytras, Mudri, 2019, 1.*

534 *Così Parlamento europeo, 2021.*

535 *Komorowski, Stanny, 2020, 151.*

536 *Salemink, Strijker, Bosworth, 2017, 360 ss.*

537 *Philip et al, 2015, 143 ss.*

538 *Per un'introduzione, McMahon, 2019 e Sotte, 2023.*

coltura. Ulteriormente, deve richiamarsi la politica di coesione economica, sociale e territoriale, la quale, attraverso i fondi strutturali e di investimento, mira a promuovere uno sviluppo armonioso dell'insieme dell'Unione, soprattutto riducendo il divario tra i livelli di sviluppo delle varie regioni e il ritardo delle regioni meno favorite, tra cui le zone rurali (artt. 174-178 TFUE)<sup>539</sup>. Oltre a queste, non possono dimenticarsi altre competenze dell'Unione, quali quelle relative a industria, ricerca e sviluppo tecnologico, e reti transeuropee.

Quindi, sono diverse le modalità attraverso cui l'Unione europea può intervenire a sostegno delle zone rurali e delle iniziative che vanno a beneficio di esse. Tra tali iniziative, va considerato il caso dei piccoli comuni intelligenti (in inglese, *smart villages*). Si tratta di esperienze che si sono progressivamente diffuse negli Stati membri e che riguardano comunità delle zone rurali che utilizzano soluzioni innovative in modo da migliorare la loro resilienza, facendo leva su punti di forza locali. I piccoli comuni intelligenti realizzano un approccio partecipativo per sviluppare e attuare la loro strategia di miglioramento delle condizioni economiche, sociali e ambientali. Si cerca in tal modo di aumentare il livello di reddito nelle campagne, creare posti di lavoro migliori nell'ambito agricolo e nuovi posti di lavoro al di fuori di tale ambito, sfruttando soprattutto le occasioni offerte dalla transizione digitale. I piccoli comuni intelligenti possono allora offrire una soluzione al problema della sopravvivenza delle comunità rurali, favorendo il ricambio generazionale e promuovendo politiche di attrazione demografica nelle aree interne, decongestionamento dei centri urbani e riequilibrio demografico. In questo contesto, in particolare, risulta fondamentale il telelavoro quale elemento di rilancio delle zone in parola, al fine di rendere disponibili più servizi alla popolazione residente e attrarre nuova forza lavoro, in particolar modo nomadi digitali.

Allora, scopo del presente scritto è illustrare l'esempio dei piccoli comuni intelligenti e comprendere in che modo l'Unione europea possa supportarlo. Si procede definendo la nozione di piccoli comuni intelligenti e individuando le fonti di diritto dell'Unione rilevanti per quel che attiene al loro finanziamento (sezione 2), per poi illustrare alcune esperienze concernenti il ricorso al telelavoro (sezione 3). Le conclusioni riassumono le risultanze dello scritto (sezione 4).

**2.** Nel corso dell'ultimo decennio, si è dedicata grande attenzione al tema delle città intelligenti (in inglese, *smart cities*), ossia ambienti urbani, costruiti o ristrutturati al fine di consentire il miglior coordinamento possibile di sottosistemi urbani altrimenti frammentati e facilitare la vita degli abitanti, rendendo le città più vivibili e sostenibili.

---

539 Per un'introduzione, Di Stefano, 2008, 749 ss. e Montaldo, 2016, 47 ss.

Il<sup>540</sup>. Per questo scopo, è fondamentale l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), così da rendere più intelligente ed efficiente l'uso delle risorse<sup>541</sup>. Allora, la caratteristica saliente delle città intelligenti risiede sicuramente nell'esistenza di strutture TIC condivise, oltre che nell'ottimizzazione dei tempi, nell'*open government*, nelle tecnologie ad alta efficienza energetica, nella riduzione delle emissioni di carbonio e nella promozione della tutela dell'ambiente<sup>542</sup>. Dunque, le città intelligenti sono luoghi in cui l'energia, le infrastrutture informatiche, i sistemi di comunicazioni sono facilmente disponibili<sup>543</sup>, a beneficio della collettività e senza che questo rechi pregiudizio all'ecosistema. A conferma dell'interesse per l'argomento, si consideri che l'*International Organization for Standardization* (ISO), la più importante organizzazione non governativa attiva sul piano della definizione di norme tecniche, ha elaborato uno standard relativo alle città intelligenti. Come tali si intendono città che aumentano il ritmo con cui si dimostrano in grado di conseguire risultati di sostenibilità sociale, economica e ambientale, rispondendo a sfide quali il cambiamento climatico, la rapida crescita della popolazione e l'instabilità politica ed economica, migliorando il modo con cui si impegnano in favore della società, applicando metodi di leadership collaborativi, lavorando in modo trasversale tra le discipline e i sistemi della città e utilizzando dati e tecnologie per garantire servizi migliori e una migliore qualità della vita a coloro che vivono nelle città, sia nel momento presente, sia nel prossimo futuro, senza determinare svantaggi ingiusti per altri o degrado in danno dell'ambiente naturale<sup>544</sup>.

Non altrettanto è accaduto con riferimento ai piccoli comuni intelligenti che, pur attirando l'attenzione degli studiosi, prima, e dei decisori politici, poi, non sono ancora stati fatti oggetto di uno standard a loro dedicato. Nonostante questo, negli ultimi anni, in diversi hanno cercato di definire la nozione di piccolo comune intelligente, prendendo in considerazione quanto risultante sia dalle esperienze delle zone rurali, sia dal dibattito accademico relativo alle città intelligenti.

Vi è dunque chi ha rilevato che, date alcune condizioni favorevoli (quali accesso ai finanziamenti, tecnologie appropriate, capacità tecniche e servizi, quadri normativi) e un approccio integrato allo sviluppo, le comunità rurali possono sfruttare e sviluppare le loro capacità imprenditoriali per fornire servizi moderni. Questo può fungere

---

540 Glasmeier, Christopherson, 2015, 3 ss.

541 Hayat, 2016, 177 ss.

542 Zavrtnik et al, 2018, 2561.

543 Mohanty, Choppali, Koungianos, 2016, 60 ss. e Ota et al, 2017, 42 ss.

544 ISO 37122:2019, *Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities*.

da catalizzatore per lo sviluppo, generando ricadute positive per quel che riguarda istruzione, salute, sicurezza alimentare, imprenditorialità, sostenibilità ambientale e democrazia partecipativa<sup>545</sup>. Secondo altri, un piccolo comune intelligente esprime un'idea di sviluppo fondata sul carattere autosufficiente della realtà considerata per quel che attiene alla fornitura di servizi, in modo da fare fronte ai problemi che determinano lo spopolamento delle zone rurali<sup>546</sup>. Infine, vi è chi afferma che i confini concettuali del piccolo comune intelligente vanno individuati in primo luogo nel fatto che questo non va confuso con la zona rurale in cui risulta geograficamente collocato, in quanto esso si configura come una comunità retta da meccanismi e dinamiche specifiche, che sono il prodotto e il risultato di un'interazione a più livelli tra tutte le parti interessate<sup>547</sup>. Quindi, l'attenzione va posta maggiormente sulla partecipazione delle popolazioni locali allo sviluppo di una strategia basata sulle risorse e sulle aspirazioni locali, sulla base di un approccio intersettoriale diretto a far fronte ai problemi dello spopolamento, della fornitura di servizi e della crescita economica<sup>548</sup>. L'idea di fondo è che le persone che abitano nel comune ne conoscono limiti e potenzialità e, alla luce di ciò, possono elaborare soluzioni secondo un approccio *bottom-up*<sup>549</sup>.

È evidente allora che quello di piccolo comune intelligente è un concetto in evoluzione e, dunque, non univoco<sup>550</sup>. Le comunità non sono entità fisse e immutabili; al contrario, risentono dell'influenza dell'ambiente e del contesto socioculturale. Pertanto, si capisce perché, secondo gli studiosi, non sembra possibile proporre un'unica definizione di piccolo comune intelligente, in quanto ogni definizione risente delle circostanze del momento, delle problematiche sociali e delle vicende che hanno plasmato e continuano a plasmare la singola realtà<sup>551</sup>.

Ai fini del presente scritto, si prende in considerazione la definizione offerta dalla Commissione europea nella *EU Action for Smart Villages*, pubblicata nell'aprile 2017. Dal punto di vista dell'esecutivo europeo, la nozione riguarda aree e comunità rurali

---

545 Van Gevelt, Holmes, 2015.

546 Mohanty et al, 2020, 4.

547 Visvizi, Lytras, 2018, 2728.

548 Paniagua, 2020, 402.

549 Giaccio, Zingaro, 2020, 140.

550 Rohani et al, 2022, 6.

551 Zavrtnik et al, 2018, 2560.

che utilizzano punti di forza e risorse esistenti *in loco* per risolvere le loro problematiche, così da sviluppare nuove opportunità. Nei piccoli comuni intelligenti le reti e i servizi vengono potenziati grazie alle TIC, che determinano un miglioramento della qualità della vita, servizi più adeguati per la collettività, un migliore utilizzo delle risorse, un minore impatto sull'ambiente e nuove opportunità per le catene del valore rurali in termini di prodotti e processi migliorati. Le soluzioni possono variare da caso a caso, però possono essere identificati alcuni punti fermi che riguardano, oltre all'uso della tecnologia, gli investimenti in infrastrutture, lo sviluppo delle imprese, il capitale umano, il buon governo e il coinvolgimento dei cittadini<sup>552</sup>.

Successivamente, la Commissione europea ha sottolineato che i piccoli comuni intelligenti sono iniziative e progetti pilota che possono aiutare le comunità locali ad affrontare i problemi concernenti le lacune nella connettività a banda larga, le opportunità di lavoro e la fornitura di servizi<sup>553</sup>. Pertanto, i piccoli comuni intelligenti possono essere intesi come interventi di rivitalizzazione dei servizi offerti in zone rurali attraverso l'innovazione digitale e sociale.

Per assicurare sostegno, l'Unione europea e gli Stati membri possono ricorrere a varie modalità. In primo luogo, può considerarsi che, nell'ambito della disciplina relativa alla PAC, il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) mira *inter alia* a realizzare uno sviluppo territoriale equilibrato delle economie e comunità rurali, compresi la creazione e il mantenimento di posti di lavoro, secondo quanto chiarito dall'art. 4 del Regolamento (UE) 1305/2013. Tra le priorità perseguite dall'Unione in materia di sviluppo rurale, l'art. 5, n. 6, ricomprende anche l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali, con particolare riguardo alla diversificazione, alla creazione e allo sviluppo di piccole imprese e dell'occupazione, allo sviluppo locale e alla promozione dell'accessibilità, dell'uso e della qualità delle TIC. Inoltre, il Regolamento (UE) 2021/2115, all'art. 77, par. 1, lett. e), prevede che gli Stati membri possano concedere un sostegno in favore della cooperazione diretta a preparare e attuare strategie relative ai piccoli comuni intelligenti.

Nell'ambito della politica di coesione, il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Fondo sociale europeo plus (FSE+) e il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMPA) possono operare (anche) per la realizzazione di un'Europa più vicina

---

552 Commissione europea, *EU Action for Small Villages*, 2017, 3.

553 Commissione europea, *Il futuro dell'alimentazione e dell'agricoltura*, COM(2017) 713 final, 2017, 23.

ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato di tutti i tipi di territorio e delle iniziative locali. Ulteriormente, può considerarsi il Fondo per una transizione giusta, che sostiene l'obiettivo specifico di consentire alle regioni e alle persone di affrontare gli effetti sociali, occupazionali, economici e ambientali della transizione verso gli scopi dell'Unione per l'energia e il clima e un'economia climaticamente neutra entro il 2050.

Alla luce del combinato disposto del Regolamento (UE) 2021/1058 e del Regolamento (UE) 2021/1060, tramite i fondi ora richiamati, è possibile intervenire in favore dello sviluppo territoriale integrato mediante strategie di sviluppo territoriale o locale, che possono concretizzarsi in investimenti territoriali integrati, sviluppo locale di tipo partecipativo o un altro strumento territoriale che supporti le azioni elaborate dallo Stato membro. In particolar modo, giova richiamare l'iniziativa LEADER, che si configura come una forma di sviluppo locale di tipo partecipativo, la quale, ex artt. 31 del Regolamento (UE) 2021/1060, riguarda aree subregionali e si concentra su attività in rete, accessibilità, caratteristiche innovative del contesto locale e cooperazione con altri operatori territoriali.

Quanto ai programmi a finanziamento diretto, Orizzonte Europa, il programma quadro di ricerca e innovazione, istituito con il Regolamento (UE) 2021/695, può finanziare, nell'ambito del suo secondo pilastro dedicato a sfide globali e competitività industriale europea, attività inerenti al polo tematico *Cultura, creatività e società inclusive*, le quali possono riguardare anche la promozione delle trasformazioni socioeconomiche che contribuiscono all'inclusione e alla crescita (Allegato I).

Inoltre, come previsto dal Regolamento (UE) 2021/694, il programma Europa digitale mira a permettere la trasformazione digitale europea. Tra gli obiettivi specifici del programma ne rientra uno relativo a *Implementazione e impiego ottimale delle capacità digitali e interoperabilità* (art. 8), il quale rende possibile finanziare, tra l'altro, progetti che supportano il settore pubblico e i settori di interesse pubblico – tra i quali, la sanità, l'istruzione, i trasporti, l'energia – affinché implementino e accedano in modo efficace alle tecnologie digitali più avanzate e progetti relativi a infrastrutture di servizi digitali all'avanguardia.

Ulteriormente, il Regolamento (UE) 2021/1153 sul meccanismo per collegare l'Europa può finanziare progetti relativi a reti transeuropee nei settori dei trasporti, dell'energia e del digitale.

Infine, va fatto riferimento alla disciplina in materia di aiuti di Stato. Il Regolamento (UE) 2022/2472 della Commissione europea dichiara compatibili con il mercato interno e, dunque, esenti dall'obbligo di notifica alcune categorie di aiuti nei settori agricolo e forestale e nelle zone rurali, tra le quali rientrano, ex art. 59, gli aiuti alla cooperazione nelle zone ora menzionate. Tra le forme di cooperazione contemplate, si considera anche l'attuazione di strategie per i piccoli comuni intelligenti. I costi ammissibili comprendono, *inter alia*, i costi relativi al sostegno preparatorio, allo sviluppo di capacità, alla formazione e creazione di reti, agli studi sulla zona interessata e di fattibilità, i costi di esercizio della cooperazione e i costi relativi ad attività promozionali.

**3.** Come noto, a partire dagli anni Settanta del secolo scorso ha cominciato ad affermarsi e diffondersi la nozione di lavoro a distanza, concernente prestazioni lavorative eseguite dal lavoratore dipendente al di fuori del luogo di lavoro tradizionale. Rimasto marginale per molto tempo, in seguito alla diffusione della pandemia di Covid-19 e delle misure di restrizione della libertà di movimento adottate dai governi si è assistito a un ricorso significativo a esso per conciliare tutela della salute ed esigenze produttive. In particolar modo, può farsi riferimento al telelavoro quale esempio di lavoro dipendente svolto presso un'abitazione collegata con la sede aziendale mediante TIC, così da far fronte alle questioni poste dal pendolarismo. A causa della pandemia, imprese e istituzioni hanno ampiamente implementato questa modalità di lavoro così da proteggere i propri dipendenti e garantire la continuità delle attività economiche.

Il fatto che il telelavoro si fondi sull'utilizzo di TIC porta a ritenere che i piccoli comuni intelligenti possano divenire sedi privilegiate della scelta dei lavoratori per quel che riguarda la sede di svolgimento delle loro attività, conducendo così a esiti positivi sia per i lavoratori, sia per le zone rurali, sia per le zone urbane. I primi possono scegliere di stabilirsi in località che siano coerenti con le loro preferenze, vedendo così migliorare la loro qualità di vita. Le seconde vengono ripopolate e, attraendo nuova popolazione residente e nuova forza lavoro, possono rendere disponibili più servizi, favorendo altresì il ricambio generazionale. Le terze vengono decongestionate.

Può richiamarsi qualche esperienza interessante al riguardo. Per esempio, può pensarsi al progetto *Flexible working culture - Rethinking of work, place, time and life*, attraverso cui si è cercato di creare un ambiente di lavoro intelligente e attrezzato in un arcipelago della Finlandia meridionale, combinandolo con strutture idonee ad aumentare il benessere sia sul luogo di lavoro, sia al di fuori di esso. Lo spazio per gli uffici è stato così abbinato ad alloggi e attività ricreative offerte da prestatori di servizi del luogo. I lavoratori hanno apprezzato le peculiarità dell'arcipelago, il silenzio e la tranquillità, riuscendo a concentrarsi significativamente sulle loro mansioni e raggiun-

gendo così una produttività maggiore, non dovendo confrontarsi con le interruzioni derivanti dalla vita in città e dalle esigenze del pendolarismo. Il progetto, finanziato dal FESR, ha altresì permesso di capire come modalità di lavoro che non comportano la presenza del lavoratore nella sede aziendale possano determinare un aumento nell'uso dei servizi locali, incoraggiare i lavoratori a trasferirsi stabilmente nelle zone rurali e contrastare gli squilibri occupazionali<sup>554</sup>.

Inoltre, può farsi riferimento al progetto *Promoting coworking (Cowocat rural)*, sostenuto dal FEASR, che in Catalogna ha favorito la creazione di numerosi spazi di *coworking* con il coinvolgimento di più di 130 persone, le quali hanno soggiornato in un'area rurale con le loro famiglie. Lo scopo perseguito consisteva nel generare occupazione nelle aree rurali offrendo nuove opportunità a professionisti e imprenditori, attratti dalla migliore qualità della vita e dai costi ridotti<sup>555</sup>.

Infine, il progetto *Smart digital transformation of villages in the Alpine space*, che ha beneficiato di finanziamenti derivanti dal FESR, ha cercato di offrire soluzioni alle questioni poste dalla fuga di cervelli nello spazio alpino e, dunque, dal fatto che l'area presa in considerazione manchi di posti di lavoro adeguati, di servizi e di un clima che favorisca l'imprenditorialità e l'innovazione sociale. Al fine di aumentare l'attrattività del territorio e creare nuove opportunità di lavoro e di impresa, sono state studiate soluzioni basate sulle TIC, così da ridurre il divario digitale tra zone rurali e zone urbane<sup>556</sup>.

**4.** L'esperienza dei piccoli comuni intelligenti esprime perfettamente l'idea secondo cui adattarsi ai cambiamenti è necessario per sopravvivere. Come è stato detto, diventare un piccolo comune intelligente non è una scelta inevitabile, ma può essere la più promettente per le zone rurali<sup>557</sup>, visto che le TIC offrono opportunità fondamentali per permettere di superare il circolo vizioso in cui sono state catturate quelle zone, così da dimostrare che ruralità non necessariamente è sinonimo di declino<sup>558</sup>. Pertanto, un piccolo villaggio intelligente può essere visto come una realtà che ha saputo affrontare con successo determinate sfide per garantire la propria esistenza e il proprio sviluppo, utilizzando a tal fine l'innovazione. Al riguardo, va sottolineato il ruolo della

---

554 *European Network for Rural Development, 2018, 24-25.*

555 *Ivi, 14.*

556 *Ivi, 17.*

557 *Zhang, Zhang, 2020, 10515.*

558 *Paniagua, 2020, 400.*

comunità locale, la quale può scegliere, alla luce delle caratteristiche e delle esigenze particolari del contesto considerato, quali aspetti di tale innovazione intenda fare propri<sup>559</sup>. Da parte loro, l'Unione europea, attraverso i finanziamenti della PAC, della politica di coesione e dei programmi a finanziamento diretto, e gli Stati membri, mediante l'intervento pubblico nell'economia coerente con le regole dell'Unione, possono sostenere quelle decisioni, rendendo così strutturale il cambiamento.

---

559 *Holmes, Thomas, 2015, 151.*

# **Prime evidenze dalla ricerca “SMART WEST” sulla transizione dalla fase emergenziale pandemica alla fase post-pandemica nell’utilizzo dello smart working da parte delle imprese del Nord-Ovest del Paese<sup>560</sup>**

di Alberto Lacchia<sup>561</sup> e Massimo Angelo Zanetti<sup>562</sup>

**Sommario:** **1.** Introduzione. **2.** La metodologia della ricerca. **2.1.** I casi aziendali. **3.** L’analisi comparativa per ambiti tematici. **3.1.** Le strategie di adozione dello smart working. **3.2.** Performance individuali e aziendali. **3.3.** Digitalizzazione. **3.4.** Formazione sul lavoro agile. **4.** Considerazioni conclusive.

**1.** Il paper presenta i primi risultati della fase di indagine esplorativa di una ricerca sullo smart working (di seguito abbreviato in SW) avviata ad aprile 2023 su una ventina di imprese del Nord Ovest del Paese nell’ambito del flagship project SMART WEST dello SPOKE 4 “Montagna digitale e sostenibile”, parte del più ampio progetto PNRR “NODES – Nord Ovest Digitale E Sostenibile”.

Tra gli obiettivi del progetto SMART WEST vi è lo studio dell’evoluzione nell’impiego dello SW da parte delle imprese del Nord Ovest del Paese, indagando in particolare le transizioni tra fase pre-pandemica, pandemica e post-pandemica.

L’attuale fase iniziale del progetto prevede una indagine esplorativa condotta con tecniche qualitative mediante interviste semi-strutturate a manager (di risorse umane e relazioni industriali, se presenti in azienda) di un campione di imprese del Nord Ovest

---

*560 Questa pubblicazione è stata realizzata nell’ambito del progetto NODES, il quale ha ricevuto un finanziamento dal MUR-M4C2 1.5 del PNRR con l’accordo di sovvenzione n. ECS00000036. Il contenuto della pubblicazione esprime il punto di vista dell’autore ed è di sua esclusiva responsabilità; non può quindi essere considerato espressione del punto di vista della Commissione Europea e/o del MUR. La Commissione europea e il MUR non assumono alcuna responsabilità per l’uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.*

*561 Dipartimento di Scienze Umane e Sociali - Università della Valle d’Aosta.*

*562 Dipartimento di Scienze Umane e Sociali - Università della Valle d’Aosta.*

del Paese. In questa sede si presentano i risultati preliminari di tale indagine esplorativa, come emergono dalle prime otto imprese considerate dallo studio.

**2.** Il progetto SMAR WEST riguarda il settore privato dell'economia e quindi non sono compresi nel perimetro dell'indagine gli enti nei quali si articola la pubblica amministrazione. Tuttavia, sono considerate le società di diritto privato a controllo pubblico, comprese quelle caratterizzate da una proprietà pubblica prevalente o esclusiva.

La selezione delle imprese è stata effettuata mediante campionamento ragionato, considerando le seguenti dimensioni rilevanti per la scelta dei casi: a) il settore di attività, distinguendo tra settori segnalati in letteratura come caratterizzati da un'applicabilità ampia dello SW (es. comparti informatico, media/comunicazione/editoria, finanza) e quelli ad applicabilità più limitata (es. industria e costruzioni); b) la diversa dimensione aziendale, distinguendo tra PMI (e microimprese) e grandi imprese.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, la dimensione dell'impresa, il criterio adottato per la distinzione tra PMI intese in senso ampio (micro, piccole e medie imprese) e grandi imprese è quello indicato dal Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005, con la quale l'Italia ha recepito nel proprio ordinamento la raccomandazione 2003/361/CE dell'Unione Europea. La norma stabilisce che alla definizione della dimensione aziendale contribuiscono due parametri: il fatturato (o il totale di bilancio); il numero di dipendenti espresso in Unità Lavorative per Anno (ULA).

**FIGURA 1 - SCHEMA DI SINTESI DELLA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE PER DIMENSIONE, IN BASE AL FATTURATO E AL BILANCIO TOTALE (ESPRESSI IN MILIONI DI EURO) E AL NUMERO DI ADDETTI, ESPRESSI IN UNITÀ LAVORATIVE PER ANNO**

		0	10	50	250
			ULA	ULA	ULA
50 F		GRANDE IMPRESA	GRANDE IMPRESA	GRANDE IMPRESA	GRANDE IMPRESA
43 B		MEDIA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
10 F		PICCOLA IMPRESA	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
10 B		PICCOLA IMPRESA	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
2 F		MICRO IMPRESA	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
2 B		MICRO IMPRESA	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA

Fonte: [www.fiscoetasse.com](http://www.fiscoetasse.com)

Sulla base dei suindicati criteri del campionamento ragionato, allo stato attuale della ricerca i casi aziendali analizzati si distribuiscono come illustrato nella tabella 1.

**TABELLA 1 - RIPARTIZIONE DEI CASI AZIENDALI IN BASE ALLA DIMENSIONE AZIENDALE E ALLA APPLICABILITÀ DELLO SMART WORKING ALLE ATTIVITÀ LAVORATIVE DEL SETTORE DI APPARTENENZA**

		Applicabilità dello smart working	
		Alta	Medio/bassa
Dimensione	PMI e microimprese	3	2
	Grandi imprese	2	1

La diversa dimensione delle imprese ha inevitabilmente condizionato il ruolo organizzativo delle/degli intervistate/i: nel caso delle PMI, mancando specifiche figure direttive HR, sono stati intervistati i vertici aziendali; nel caso delle grandi imprese sono stati intervistati manager HR di diverso livello e in un caso, un grande gruppo multinazionale, anche manager IT.

Lo strumento della rilevazione destinato ai manager prevede una traccia tesa a coprire un articolato insieme di temi e ambiti legati allo SW e all'evoluzione della sua adozione dalla fase pre-pandemica a quella attuale post-pandemica. In questa sede saranno analizzati alcuni dei temi di indagine più rilevanti: l'impiego dello SW in azienda ed eventuali trasformazioni organizzative collegate; l'impatto sui processi di comunicazione interna e sulle relazioni informali; l'impatto sulle performance individuali e aziendali; il processo di digitalizzazione intrapreso dalle aziende; la risposta delle imprese alla sfida della digital compliance.

**2.1.** Il primo caso aziendale è una cooperativa di giornalisti, casa editrice di una testata giornalistica online molto seguita in Valle d'Aosta e agenzia di comunicazione e web-marketing per PMI ed enti pubblici. In termini dimensionali è una microimpresa (poco meno di una decina addetti), che tuttavia si avvale di diversi collaboratori esterni.

La seconda realtà è l'unità produttiva valdostana di una concessionaria pubblicitaria lombarda parte di una società quotata in borsa che controlla aziende di advertising, di comunicazione e diversi media locali del nord-ovest del Paese. L'unità valdostana svolge attività commerciali. Dimensionalmente la società di cui l'unità è parte è una media impresa, con una quarantina di dipendenti.

La terza impresa è una S.p.A specializzata nel factoring, ovvero nell'acquisizione di crediti aziendali. L'azienda è parte di un più vasto gruppo finanziario solidamente radicato nella realtà valdostana. Dimensionalmente si tratta di una piccola impresa, con una quindicina di dipendenti.

La quarta azienda è una S.p.A. di grandi dimensioni con oltre 250 dipendenti, controllata dagli enti locali della regione Valle D'Aosta. Essa opera nel settore ICT curando progettazione e realizzazione di servizi informativi per enti pubblici.

Il quinto caso è una media impresa manifatturiera metallurgica che produce tubi e condotti saldati per l'industria in un'area metropolitana. La natura della lavorazione rende difficile lo smart work. Ha circa 140 dipendenti di cui 40 impiegati. L'età media dei lavoratori è elevata, ma ciò garantisce competenze artigianali specializzate.

Il sesto caso è un'azienda di medie dimensioni nel settore dei prodotti veterinari, con sede in un'area metropolitana urbana. Opera in tutta Europa e coordina altre cinque imprese. Gestisce sia la produzione che la filiale di vendita. La digitalizzazione varia a seconda dell'area di produzione.

Il settimo caso è un'impresa multinazionale di servizi bancari e finanziari, con sede a Torino, altamente digitalizzata. Ha oltre 150 dipendenti nella sede centrale e opera all'interno di un gruppo assicurativo internazionale. Nel 2020, contava complessivamente oltre 3500 dipendenti.

L'ultimo caso riguarda una grande azienda multinazionale dell'automotive che produce veicoli per vari mercati, con sede e grandi stabilimenti in un'area metropolitana. È una fabbrica metalmeccanica con una produzione significativa non adatta al lavoro da remoto. Essendo multinazionale con oltre 37.000 dipendenti, ha anche un settore amministrativo e di progettazione, che può essere remotizzato.

**3. - 3.1.** Le PMI oggetto di studio presentano modelli diversi di regolazione dello SW, ma uniti dall'assenza di accordi collettivi negoziati con la rappresentanza sindacale, del resto non sempre presente. L'unica microimpresa presente nel campione, ovvero la cooperativa di giornalisti, ha scelto un modello caratterizzato dall'informalità, che affida ad ogni socio la gestione responsabile dello SW, previo il necessario coordinamento tra colleghi per garantire la continuità della presenza in redazione. Tutte le PMI tranne una si sono mosse essenzialmente sul piano degli accordi individuali sul lavoro agile, adottando quindi il modello della regolazione a livello di negoziazione individuale. La restante PMI presenta un modello di regolazione unilaterale da parte dell'impresa avendo la direzione introdotto un regolamento sullo SW, che concede ampia autonomia ai lavoratori.

Le PMI presentano importanti differenze nell'impiego dello SW, con una polarizzazione tra approcci restrittivi e approcci molto liberali. Le differenze appaiono essere funzione del tipo di attività lavorativa prevalente e generatrice di valore in azienda. Adottano un approccio restrittivo l'azienda specializzata nella vendita di servizi di advertising e l'azienda metalmeccanica di impiantistica industriale. Il loro management sottolinea come il valore si generi con il lavoro in presenza, che sia la relazione a tu per tu con il cliente o il lavoro manuale qualificato negli stabilimenti produttivi. La cultura aziendale che vede la presenza fisica del lavoratore come generatrice di valore si lega all'importanza attribuita al controllo diretto del manager sui lavoratori e a marcate perplessità nei confronti del lavoro a distanza, tendenzialmente vissuto come subottimale e occasione per l'innescio di potenziali comportamenti opportunistici. È da precisare che il processo di digitalizzazione sembra aprire ad una migliore considerazione dello SW anche in queste realtà più critiche, anche perché appare come un mezzo per garantire un recupero del controllo sul lavoro a distanza.

I manager delle altre PMI hanno invece una visione essenzialmente positiva, sebbene non manchino appunti critici circa il suo impiego in specifiche attività, le riunioni in primis. Sulla base una visione sostanzialmente positiva, tali aziende lo concedono diffusamente e ampiamente. Del resto, le aziende con le attività lavorative più “smartabili” lo impiegavano diffusamente anche prima della pandemia: la cooperativa di giornalisti faceva un ampio ricorso al lavoro da remoto e all’home working, la società di factoring aveva da anni ampiamente sperimentato lo SW concedendo ai lavoratori sino al 50% del tempo in SW e un’ampia autonomia nella sua gestione, pur nel rispetto del regolamento aziendale.

La crisi pandemica ha “sdoganato” lo SW anche per l’azienda di prodotti veterinari, che prima ne faceva un uso episodico. È interessante rilevare come i manager di questa azienda, che ora concede ampiamente e valuta molto positivamente lo SW, riconoscano di aver dovuto superare un’iniziale resistenza da “ansia di perdere il controllo”, che fatalmente il lockdown pandemico ha permesso di superare.

Nella comparazione tra grandi imprese riguardante il cambiamento organizzativo legato prima alla pandemia e poi all’inserimento dello smart work, è evidente che tutte le aziende di grandi dimensioni intervistate avevano già avviato un processo di trasformazione organizzativa prima della pandemia. L’azienda ICT, l’azienda del comparto finanziario assicurativo e la manifattura metalmeccanica dell’automotive avevano già completato la digitalizzazione, consentendo al personale di lavorare da remoto prima della pandemia. La compagnia assicurativa e l’azienda dell’automotive avevano sperimentato lo smart work rispettivamente nel 2017 e nel 2016, anticipando aziende più piccole. Per entrambe, lo smart work era già organizzato prima della pandemia. L’azienda dell’automotive aveva avviato un progetto pilota su più di 1000 dipendenti nel primo anno di sperimentazione. La società assicurativa e quella di ICT avevano previsto questa possibilità su un campione selezionato in base a esigenze legate alla salute, all’anzianità, alla responsabilità verso persone fragili o a necessità specifiche dei dipendenti. L’ICT ha implementato lo smart work su larga scala all’inizio della pandemia. Attualmente, circa il 30% del lavoro totale viene svolto in smart work in questa azienda, una percentuale leggermente inferiore rispetto alla società finanziaria assicurativa e alla componente smartabile della manifattura, che permettono fino al 50% del lavoro da remoto. Nel caso dell’ICT e della società finanziaria, lo smart work è stato regolamentato attraverso un accordo sindacale tra dipendenti e azienda. Il top management inizialmente ha espresso resistenza, considerando lo smart work uno strumento poco efficace in termini di performance e controllo dei dipendenti. Il middle management ha sostenuto una visione più favorevole dello smart work, cercando di conciliare le richieste dei lavoratori con le esigenze dei gruppi manageriali. Tuttavia, entrambe le

direzioni aziendali hanno stabilito che le riunioni di lavoro e i momenti operativi tra più persone debbano avvenire in presenza, poiché ritenute più efficaci.

Solo l'azienda dell'automotive, operando su una scala globale e con un maggior numero di dipendenti, ha adottato un cambiamento di mentalità aziendale favorevole allo smart work su tutti i livelli. Ha anche rivisto completamente le postazioni di lavoro, introducendo un sistema di desk rotation per il lavoro in presenza, consentendo ai lavoratori di prenotare scrivanie disponibili senza mantenere una posizione fissa. Questo cambiamento ha coinvolto anche il management aziendale, che inizialmente ha posto resistenze ma poi si è adeguato gradualmente.

Il passaggio da un sistema di controllo a uno di fiducia è l'elemento chiave nella trasformazione organizzativa del lavoro. Alcune aziende l'hanno realizzato con successo, indipendentemente dalle risorse disponibili per lo smart work, mentre altre, nonostante le risorse a disposizione, hanno sperimentato attriti o non hanno sfruttato appieno il potenziale dello smart work a causa della mancanza di un cambio di mentalità aziendale.

**3.2.** I manager delle PMI riconoscono che le loro aziende non hanno raccolto dati sulla performance in SW e quindi ammettono di esprimere valutazioni personali maturate sulla base di impressioni.

La determinazione con cui esprimono tali valutazioni appare collegata a diversi fattori. Il primo è il tipo di attività lavorativa prevalente e che apporta valore all'azienda: nel caso sia la vendita di un servizio complesso come quello pubblicitario, il rapporto diretto e in presenza, con la ricchezza della relazione che permette di attivare con il cliente, viene valutato insostituibile e il lavoro a distanza una diminutio sotto molteplici aspetti, compreso quello della produttività. Se invece l'attività lavorativa può essere svolta in buona parte a livello individuale ed è di natura intellettuale, come nel caso della scrittura di articoli giornalistici, vi è la nettissima percezione di uno straordinario aumento dei tempi e dell'intensità del lavoro durante la pandemia, trainata anche da una grande domanda di informazione da parte del pubblico. La percezione di dilatazione di tempi e intensità con il lavoro a distanza permane anche nella fase post pandemica.

Un secondo fattore che pare avere un impatto sull'orientamento dei manager delle PMI è l'andamento aziendale (e del settore produttivo di appartenenza nel complesso) nel periodo pandemico in cui vi è stata la duplice condizione di un'espansione del lavoro a distanza e una forte limitazione di alcune attività lavorative in presenza. Per alcuni

settori - informazione, factoring e prodotti veterinari nel caso delle aziende analizzate - la domanda e, di conseguenza, fatturato e lavoro sono aumentati molto durante la pandemia, mentre per altri vi è stato, come noto, un drastico calo. Per i settori in crescita di domanda e fatturato, la sensazione riportata è di un forte aumento della produttività temporalmente associata all'introduzione del lavoro a distanza, sebbene si precisi che non si dispone di dati specifici in merito. Ciò si lega ad una valutazione dello SW generalmente positiva (ambivalente per la cooperativa di giornalisti, il cui manager sottolinea anche la dimensione dell'autosfruttamento), mentre è molto negativa, pur riconoscendo la mancanza di dati, per l'azienda metalmeccanica di impiantistica industriale, che ha subito la chiusura del lockdown e sta scontando arretratezze e difficoltà nel processo di digitalizzazione.

I responsabili HR delle tre grandi imprese manifestano una valutazione positiva dell'impatto dello SW sulle performance aziendali e individuali, sebbene in due casi su tre (settori ICT e finanziario) precisino che le aziende non hanno attivato un monitoraggio dedicato e quindi non si disponga di dati e analisi a supporto. In entrambi i casi la valutazione si basa, come per le PMI favorevoli allo SW, sulla correlazione positiva grezza osservata tra aumento del fatturato e introduzione dello SW su larga scala durante la fase pandemica e, nella fase post-pandemica, sulla percezione di un maggior benessere per i lavoratori interessati, che a sua volta può influire positivamente sulla produttività. Nel caso della società finanziaria, è stato dimostrato un impatto positivo sulle performance aziendali determinato da un più vasto piano di digitalizzazione implementato agli inizi del 2022. In entrambi i casi si sottolinea come il top management abbia mostrato e mostri perplessità più o meno marcate nei confronti di un ampio ricorso allo SW. Resistenze che, nel caso della società informatica, si concretizzano principalmente nel non autorizzare lo SW nel caso di responsabili di progetti a carattere strategico o di urgenza, provvedimento che è fonte di tensioni tra direzioni e middle management. L'azienda metalmeccanica aveva invece sperimentato lo SW a lungo prima della pandemia, raccogliendo evidenze che mostravano un notevole aumento della produttività individuale (+20%). Non sono stati attivati monitoraggi successivi alla fase di sperimentazione, ma permane una valutazione ampiamente positiva.

**3.3.** In termini di digitalizzazione dei processi produttivi, una prima comparazione tra i casi mostra che le trasformazioni verso la digitalizzazione erano in corso prima della pandemia per tutte le aziende con lavori adatti allo SW. Le grandi imprese hanno avviato dematerializzazione e supporti digitali in tutti i processi. Le PMI manifatturiere hanno affrontato questo dopo l'inizio della pandemia. Le grandi aziende avevano avviato processi di digitalizzazione grazie a dipartimenti dedicati e risorse. Il settore della comunicazione è il più digitalizzato, senza revisioni post-pandemia. L'azienda ICT,

già digitalizzata, si è adattata alla pandemia e allo SW. Nel settore finanziario, adatto allo SW, c'è stata una dematerializzazione degli output aziendali a causa del lavoro da remoto. Le società finanziarie e assicurative hanno ridotto l'uso della carta grazie a firma digitale, PEC, SPID, CID. Le PMI manifatturiere hanno dovuto digitalizzarsi a causa della pandemia e dello SW.

**3.4.** La dimensione delle imprese appare un fattore discriminante nell'analisi dei casi aziendali. Le PMI si sono limitate a fornire linee guida, spesso definite dai manager come "generalisti" e "standard" veicolate mediante materiale "precompilato", senza erogare formazione specifica aggiuntiva sullo SW. Solo in un caso (la società finanziaria) le linee guida sono state adattate alle specifiche esigenze aziendali. Inoltre, i manager delle PMI dei settori tradizionalmente avvezzi al lavoro a distanza o ibrido (informazione e finanza) hanno sottolineato le competenze pregresse e la capacità di autoapprendimento dei lavoratori, a cui le aziende si sono affidate per affrontare la sfida delle mutate condizioni di lavoro sia nella fase della transizione forzata al lavoro da remoto, sia nella fase post-pandemica.

Tutte e tre le grandi imprese considerate dallo studio hanno elaborato delle linee guida sullo SW. In due casi su tre (aziende ICT e metalmeccanica), le aziende hanno tratto indicazioni per la loro compilazione da sperimentazioni del lavoro agile precedenti il periodo pandemico.

Le grandi imprese hanno erogato formazione specifica sullo SW sia nella fase emergenziale che successivamente. L'azienda ICT e quella metalmeccanica hanno offerto formazione a distanza sul lavoro da remoto, con contenuti accessibili via intranet aziendale. Hanno inoltre condotto survey interne per rilevare l'opinione dei lavoratori sullo SW. Nel caso dell'azienda ICT le rilevazioni sono state due: durante il lockdown e circa un anno dopo. I risultati delle indagini sono stati utilizzati in occasione dell'accordo sindacale che ha sostituito la regolazione individuale attivata in emergenza.

**4.** Nonostante i limiti di uno studio esplorativo condotto su un numero ancora contenuto di casi, si possono comunque rilevare alcuni risultati di interesse, che qui richiamiamo sinteticamente.

Lo SW sembra essere legato ad un passaggio di mindset dal controllo alla fiducia. Le interviste manifestano infatti una dialettica nel management tra cultura del controllo e cultura della fiducia. Il lockdown ha sicuramente contribuito ad affrontare "l'ansia di perdere il controllo" e il processo di digitalizzazione sembra comunque svolgere un ruolo importante nel contenerla. Nelle grandi imprese è il top management a manife-

stare le maggiori resistenze allo SW e si registrano tensioni con middle management, decisamente più favorevole. Si apre l'ipotesi di una "questione generazionale" tra i due livelli manageriali in relazione allo SW.

In tema di performance, nonostante in alcuni casi siano state condotte sperimentazioni prolungate nella fase pre-pandemia, le aziende non hanno proceduto a raccogliere informazioni accurate sui differenziali di produttività, sia nella fase pandemica che successivamente. Ciononostante, emerge una diffusa percezione di un aumento della produttività nelle aziende più "smartabili".

In termini di digital compliance, si registra un adeguamento minimo alle norme di legge da parte delle PMI. Tale orientamento espone le aziende a rischi sia in termini di trattamento dei dati dei lavoratori, sia in termini di controllo dei flussi di dati aziendali utilizzati dai lavoratori che operano in remoto.

Infine, in tema di formazione allo SW, emerge come le PMI, in particolare quelle altamente "smartabili", attuino una strategia di investimento minimo sulla formazione limitandosi a fare leva sulle competenze, l'autoapprendimento e l'autonoma iniziativa dei lavoratori. Al contrario, si rileva un'importante mobilitazione delle grandi imprese nella formazione allo SW, nel quadro di un più generale processo di digitalizzazione.

# **Dallo Smart Working allo Smart Tourism. Il “ritorno” in Basilicata per guardare in avanti**

di Tiziana Battafarano<sup>563</sup>, Angelo Bencivenga<sup>564</sup>, Angela Pepe<sup>565</sup>, Annalisa Percoco<sup>566</sup>

**Sommario:** **1.** Pandemia e Resilienza: i nuovi modelli di sviluppo post emergenza sanitaria. **2.** Il Caso Basilicata tra Smart Working e Smart Tourism. **3.** Indagine empirica: il South working quali opportunità per la Basilicata. **3.1.** Elaborazione e analisi dei dati. **3.2.** Sintesi dei Risultati. **4.** Conclusioni.

**1.** La pandemia sembra aver riaperto i riflettori sul tema delle aree interne, montane e periferiche del nostro Paese, già oggetto in anni recenti di una crescente attenzione anche grazie alla strategia nazionale (SNAI). Uno dei grandi temi dibattuti a seguito del lockdown riguarda proprio la capacità di immaginare luoghi dove vivere insieme e, soprattutto, dove vivere insieme con generosità nelle relazioni sociali e nel rapporto con l'ambiente. C'è una parola, tra le tante, che si è ripetuta molto in questi dibattiti, una parola chiave da cui poter ripartire: prossimità. È questo il seme di una nuova re-esistenza e uno dei motivi di rilancio dei territori, in particolar modo di quelli marginali. Abbiamo sperimentato e recuperato il valore della comunità di cura, una dimensione che è precondizione, non esito, dello sviluppo socio-economico. Questa dimensione, quella della prossimità e della comunità di cura, relegata a una posizione marginale prima di questa crisi, si è riscoperta oggi determinante per il benessere sociale grazie a una capillare rete di relazioni sociali positive. Oltre all'importanza dei servizi socio-sanitari su base territoriale, abbiamo riscoperto il valore del commercio di prossimità anche come risposta a un bisogno sociale di relazioni fuori dalla sfera familiare. La prossimità del commercio ha implicazioni importanti in primis in quanto favorisce la produzione locale e una filiera corta con prodotti di qualità e di eccellenza. Stiamo sperimentando le potenzialità del digitale per l'attività lavorativa, per l'inse-

---

563 Senior Researcher Fondazione Eni Enrico Mattei.

564 Senior Researcher Fondazione Eni Enrico Mattei.

565 Senior Researcher Fondazione Eni Enrico Mattei.

566 Senior Researcher Fondazione Eni Enrico Mattei.

gnamento, per le pratiche di culto, stiamo riducendo al massimo gli spostamenti con effetti importanti in termini di contenimento del traffico veicolare e, quindi, dell'inquinamento. Abbiamo, così, visto quanta economia si svolge dentro le nostre case, nelle nostre famiglie e quanta responsabilità è, quindi, affidata alla comunità territoriale. Senza dubbio la pandemia rappresenta un'opportunità per accelerare la rinascita delle "terre d'osso", lontane dalla "polpa" rappresentata dai territori di sviluppo economico e sociale. È una questione di qualità della vita e di dimensione più umana dello sviluppo. È questo, il ritratto dei piccoli borghi e delle aree interne dell'Appennino, che sono la spina dorsale nella nostra Italia. La bassa densità abitativa e produttiva, la grande disponibilità di spazio, la qualità ambientale di tali territori potrebbero rivelarsi degli attrattori straordinari in epoca di "distanziamento sociale". Ma ci sono le condizioni perché ciò possa verificarsi? Quali sono le azioni da intraprendere per riattivare gli spazi marginali e periferici? Cosa ci insegna la pandemia? Questa questione, centrale per la "Basilicata della ripresa e resilienza", necessita di un approfondimento che analizzi le potenzialità e l'accelerazione che la pandemia ha dato su processi già in atto, partendo da diverse riflessioni che intrecciano alcuni dei temi più rilevanti emersi e le loro connessioni con le politiche: la questione della crisi e i borghi, l'assenza dei servizi e il processo di digitalizzazione, la bassa densità e modelli territoriali, rapporto città-campagna. Condividendo il rischio che il concetto di borgo porti con sé un rischio di mistificazione, la discussione sui borghi deve riguardare una platea più ampia che è quella dei paesi che costituiscono più in generale le aree interne. La forte connotazione architettonica e il valore latente del patrimonio immobiliare a disposizione sono sicuramente degli aspetti importanti di questi luoghi, però spesso i paesi sono luoghi in stato di degrado, privi di centro storico e di precise attrattività, sono realtà complesse in parte abbandonate, in parte in grave spopolamento. Dove sta il valore di questi luoghi? Il loro vantaggio competitivo attuale sta proprio nel territorio, inteso non solo in quanto paesaggio incantevole, modellato in secoli dall'opera umana, che riempie gli occhi e il cuore di bellezza, ma anche nel patrimonio culturale materiale, e, ancor più, nell'insieme dei saperi locali. La forma paese è la dimensione ideale per abitare il mondo e per scommettere su qualità e green economy, su circolarità dei saperi, su coesione della comunità e su forza dei territori, vedendo nella necessaria risposta al cambiamento climatico anche un'opportunità. Si tratta di **capitale fisso territoriale latente**, che però necessita di una visione che sia capace non solo di restituire senso a questi luoghi, ma di accompagnare la rigenerazione di questi luoghi con l'energia che viene dal capitale (fisso e mobile) sociale e umano che sarà capace di vivere, riabitare quei luoghi, ma soprattutto creare quella dimensione di sviluppo e impresa. Sono già diverse le esperienze a livello italiano da parte di privati o pubblici per la valorizzazione del patrimonio edilizio (albergo diffuso, case a 1 euro, community/innovation hub). Inoltre, meritano attenzione le nuove forme lavorative generate dallo smart working

che portano con sé nuove esigenze di luoghi e spazi per il lavoro, realtà non ancora completamente mappate, date da una geografia italiana che cambia con un Nord che si svuota e un Sud che riparte. Al di là del potenziale attrattivo che possono avere le aree interne e, quindi, la Basilicata, la problematica cruciale resta l'assenza e/o lontananza dai servizi essenziali (istruzione, sanità e mobilità). Durante il lockdown, le tre aree su cui il concetto di smart ha inciso maggiormente rispetto alla lontananza dei servizi essenziali sono: smart working, didattica digitale, telemedicina. Lo smart working/south working è sicuramente una grande opportunità, ma con sé porta dei limiti che vanno presi in considerazione. Ritornare a questi luoghi, cogliere l'opportunità che le trasformazioni del mondo del lavoro sta subendo, porta con sé anche dei rischi come quello di una delocalizzazione di flussi e la qualità di lavoro non ottimali, che necessitano la creazione di nuovi luoghi ibridi e generativi che possano diventare spazi rigenerati nei paesi. Abbiamo, cioè, bisogno di costruire percorsi di comunità. Come il terremoto, anche il coronavirus è un fattore di accelerazione, che fa emergere situazioni critiche preesistenti. Prima ancora che lavorare sulle potenzialità turistiche dei piccoli comuni lucani, bisogna costruire una strategia, frutto di alleanze territoriali tra pubblico e privati, che guardi alla qualità della vita dei residenti.

**2.** Per la Basilicata il settore turistico rappresenta un comparto fondamentale per lo sviluppo economico e occupazionale. Purtroppo, l'emergenza sanitaria ha investito la filiera del turismo, provando alcune situazioni di particolare criticità, soprattutto, nelle destinazioni turistiche come Matera. Dai dati forniti da Confcommercio, si apprende che nella città di Matera, Capitale Europea della Cultura (ECoC) 2019, vi è stato un calo di circa l'80% di prenotazioni rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, con un gran numero di disdette dovute alla pandemia che ha colpito il Paese, producendo gravissime ripercussioni sul fatturato delle imprese turistiche e ricettive. Secondo i dati forniti dall'Agenzia di Promozione Territoriale (Apt) Basilicata, la città dei Sassi ha fatto registrare nel solo mese di Aprile 2020 un calo delle presenze del -99,75% (- 75.963) rispetto all'anno precedente e di arrivi del - 99,96% (- 39.209). Già i dati di gennaio mostravano un andamento inatteso, con -1.144 (-7,28%) di arrivi e - 4.593 (-15,37%) di presenze rispetto al 2019 ma i dati di Febbraio, Marzo e Aprile hanno registrato un vero crollo dei flussi turistici. Dai numeri snocciolati da Federalberghi, una perdita di fatturato per le sole strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere e ristoranti di 30 milioni di euro. Insomma, un danno notevole per Matera che rappresenta, nella storia del turismo, una destinazione importante di viaggio e di turismo. La città è una delle più antiche città al mondo e dagli anni '50 in poi, ha fatto grandi sforzi: da "vergogna nazionale" a prima città del Sud ad essere nominata patrimonio dell'umanità, raccogliendo poi l'opportunità della designazione di "Capitale Europea della Cultura 2019". Rispetto al passato, è riuscita a diventare, senza smarrire la propria identità, una città

capace di innovare e aprirsi alla condivisione e alla cittadinanza culturale attiva. L'investitura della città, infatti, ha potenziato il suo valore culturale e soprattutto ha avviato un nuovo modello di sviluppo territoriale, con il coinvolgimento del territorio in una sfida di carattere sociale ed economico. Matera con la sua titolazione è diventata una delle principali città attrattive per i turisti, affermandosi sempre di più come destinazione turistica culturale, sia livello nazionale che internazionale. La crisi sanitaria e la pianificazione del lascito in termini culturali e simbolici del post mega evento ha posto chiaramente l'urgenza di determinare una strategia immediata nel programmare azioni e interventi che favoriscano un nuovo rilancio della filiera del turismo.

Matera rappresenta una destinazione importante di viaggio e di turismo. Oggi, troviamo realtà urbane di piccole e medie dimensioni con un programma turistico e un'offerta culturale concepito non solo per i residenti ma anche per altri soggetti e fruitori. La città è una delle più antiche città al mondo, i Sassi, infatti, costituiscono un insediamento urbano derivante da diverse forme di civilizzazione e antropizzazione stratificate nel tempo. I Sassi di Matera rappresentano, infatti, il documento architettonico di una storia di resilienza e di una trama urbana generatrice di socialità organizzata in modo simbiotico e armonico con il paesaggio secondo i principi dell'uso parsimonioso delle risorse e della sostenibilità. Le architetture rupestri e scavate rappresentano un modello insediativo largamente diffuso nel Mediterraneo, in particolare in Italia meridionale, Nordafrica, Anatolia e Vicino Oriente. L'eccezionalità del caso Matera rispetto a questi stessi modelli sta nel suo essere un esempio prolungato nel tempo della capacità di realizzare città e organizzare spazi con mezzi scarsi e un uso razionale delle risorse. Matera con i suoi Sassi mostrano chiaramente che non è la geografia a fare la storia, ma al contrario la storia a fare la geografia, rivelando attraverso il tempo le potenzialità dei luoghi e delle risorse del milieu locale (acqua, altitudine, clima ecc.).

Dagli anni '50 in poi, la città ha fatto grandi sforzi: da "vergogna nazionale" a prima città del Sud a essere nominata Patrimonio dell'Umanità, raccogliendo poi l'opportunità della candidatura prima e designazione poi di "Capitale Europea della Cultura 2019". Di fatto, per molte città europee lo strumento "Capitale Europea della Cultura" rappresenta o ha rappresentato l'occasione per innescare quei meccanismi di creazione di valore, determinanti per lo sviluppo locale, in una prospettiva non solo economica, ma anche ambientale, culturale e sociale.

Grazie all'investitura, Matera ha potenziato il suo valore culturale e soprattutto ha avviato un nuovo modello di sviluppo territoriale, con il coinvolgimento del territorio in una sfida di carattere sociale ed economico. Rispetto al passato, è riuscita a diventare, senza smarrire la propria identità, una città capace di innovare e aprirsi alla con-

divisione e alla cittadinanza culturale attiva. Con la sfida vinta il 17 ottobre del 2014, quando è stata designata Capitale europea della cultura 2019 è diventata una delle principali città attrattive per i turisti, affermandosi sempre di più come destinazione turistica culturale, sia a livello nazionale che internazionale. Le statistiche ufficiali evidenziano che nel 2019 la città ha fatto registrare 344.813 arrivi (+12.57%) e 730.434 presenze (+33,40%) confermando la crescita più che positiva della destinazione. Infatti, il crescente aumento della domanda turistica e la presenza del forte attrattore culturale dei Sassi hanno posizionato ormai Matera come prodotto turistico culturale, forte e appetibile per vari target e flussi di visita. A fronte di un simile sviluppo turistico, attento alla capacità di carico del territorio e alla valorizzazione e tutela delle risorse identitarie, sono stati individuati importanti benefici. Grazie all'effetto spinta del mega evento ha visto aumentare notevolmente il numero degli arrivi e delle presenze turistiche, realizzando una performance unica nel panorama nazionale e internazionale, generando un nuovo appeal per la destinazione, diventando utile strumento di sviluppo soprattutto per città meno conosciute, apportando un mutamento visibile nella vita culturale della località. Ma non solo, grazie ad un investimento di oltre 60 milioni di euro in 4 anni e al coinvolgimento di 52 partner di eccellenza, Matera è fra le prime "Città 5G" d'Europa dove si sperimentano servizi innovativi in settori come la sanità, l'industria 4.0, il turismo, la cultura, l'automotive e la sicurezza pubblica.

Nel caso specifico di Matera (e della provincia di Matera), il fenomeno del south working può fungere da nuova motivazione turistica, capace di recuperare e capitalizzare i risultati espressi da Matera nell'ambito del periodo 2015-2019, dalla nomina all'anno della capitale europea della cultura.

Matera e gran parte dei comuni della sua provincia (fin sulla costa ionica) possono candidarsi come luogo ideale dove scegliere di svolgere una parte o tutto il periodo di smart working, rappresentando, da un lato, una forma di stagionalizzazione di flussi turistici nei comuni della costa ionica e, dall'altro, una forma, per quanto temporanea, di ripopolamento dei comuni interni della montagna materana.

**3.** Per indagare le potenzialità dello smart working in termini di attivazione di nuovi e diversificati flussi turistici in Basilicata e, nello specifico, nella città di Matera, è stata condotta un'indagine sul campo. L'analisi vuole indagare sui possibili benefici e limiti dello Smart Working (SW) nella formula e nella sperimentazione del cosiddetto "South working", con la finalità di poter concedere ai tanti lavoratori del Sud occupati in diverse regioni del Centro-Nord Italia, la possibilità di lavorare dai rispettivi territori di origine. Tale sperimentazione ridurrebbe, almeno in parte, il problema della disoccupazione al Sud e del divario in termini di sviluppo e opportunità fra regioni settentrionali e meridionali e potrebbe avere un impatto positivo anche in piccole realtà territoriali.

L'indagine è stata condotta attraverso un questionario on line, in forma anonima, elaborato tramite la piattaforma Survey Monkey. Il tipo di campionamento adottato è quello "a cascata", "non probabilistico", con l'obiettivo di raggiungere il maggior numero possibile di rispondenti.

Il questionario, contenente 36 domande, è stato articolato in tre sezioni principali, ognuna delle quali corrispondente a una macroarea di rilevazione. Nella prima parte si raccolgono le informazioni socio-anagrafiche generali sull'utente; nella seconda sezione si rilevano le valutazioni inerenti al Covid - 19 e all'utilizzo dello smart working (aspetti organizzativi, condizioni e strumenti) e la terza è tesa ad esplorare l'utilità e i benefici degli aspetti legati all'evoluzione da "Smart working a South working". Nelle sezioni 2 e 3 troviamo domande con l'utilizzo della Scala Likert a 5 gradienti (massimo grado di importanza) finalizzate a misurare gli atteggiamenti e le percezioni (paure, rischi e opportunità) relativi alle diverse dimensioni dei concetti esplorati. Ai fini dell'indagine il questionario è stato compilato da 300 persone tra lavoratori e lavoratrici. Considerata l'analisi "non probabilistica" del campione, l'analisi dei dati è di tipo descrittiva, dal punto di vista degli intervistati.

### **3.1. L'identikit dell'intervistato: il "south worker" del nostro campione**

Dall'elaborazione dei dati è risultato che il 57%, quindi più della metà, è di genere femminile e la restante parte, pari al 43%, è di sesso maschile.

Di questi, il 28% ha un'età tra 21 e 30 anni, seguito da un 26% che rientra nella fascia di età tra 41 e 50 anni, il 23% dai 31 ai 40 anni. Soltanto il 5% è maggiore dei 61 anni e un 2% con meno di 20 anni. Analizzando i dati relativi al titolo di studio, la maggioranza dei rispondenti (36%) è in possesso di una laurea magistrale (vecchio ordinamento, il 34% di un diploma di scuola media superiore, seguito da un 14% con la laurea triennale -diploma universitario. L'8% è in possesso di una specializzazione post-laurea (dottorato di ricerca o master). Solo il 3% ha un diploma di scuola media inferiore. Il 5% rientra in altro. Il 56% degli intervistati è coniugato, mentre un 45% è celibe/nubile e un 3% dichiara di essere divorziato. Per il 29% si tratta di impiegati. Tra i rispondenti emergono anche i liberi professionisti (il 15%), gli imprenditori (7%), gli studenti universitari (6%) e i dirigenti/funzionari con il 5%. Un numero esiguo, l'1% appartiene alla categoria "commerciante". Inoltre, un 17% rientra in "Altro".

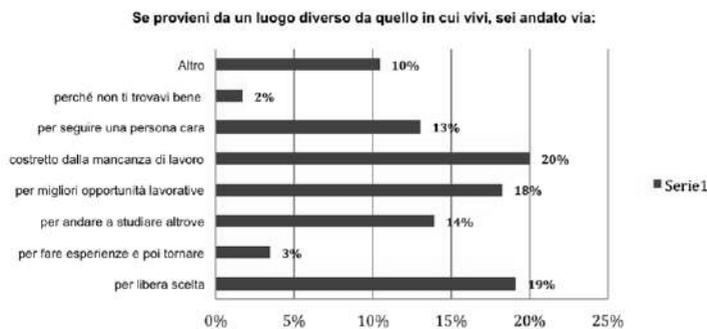
Dalle evidenze empiriche relative alla provenienza geografica degli intervistati, si osserva una forte concentrazione di persone originarie del Sud Italia: Basilicata (61%) Calabria (68%) Puglia (69%) e Campania (74%) con sede lavorativa in Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte e Toscana.

## Sezione 1. Covid 19 e Smart working

Tra le informazioni relative alle condizioni di lavoro, è stato chiesto agli intervistati di indicare il tipo di contratto lavorativo: più della metà (il 52%) ha un contratto a tempo indeterminato, mentre un 13% possiede un contratto a tempo determinato. L'8% ha contratti a termine e un 5% ha un rapporto di collaborazione occasionale. Da tenere in considerazione il valore "Altro" (16%) dove sono presenti lavoratori con contratti "Co. Co.Co", "Incarichi Professionali" e "Partite Iva".

Il 79% ha un orario di lavoro "Full-time", il 14% ha un orario "Part-time" e il 7% in tipologie di lavoro flessibile. Il 52% svolge l'attività nella sede principale mentre soltanto un 24% a casa. Il 10% in altre sedi dell'azienda e il 9% lavora "fuori sede". Dall'analisi dei dati raccolti risulta che un 20% del campione intervistato, ha lasciato il paese di origine perché "costretto" dalla "mancanza di lavoro", seguito da un 19% per libera scelta e da un 18% per "migliori opportunità lavorative". Non solo, tra le motivazioni emerge anche che il 14% ha abbandonato il proprio paese per "andare a studiare altrove". Soltanto un numero esiguo (4%) per "fare esperienze e poi ritornare". Un ulteriore elemento è rappresentato dalla bassa percentuale (2%) perché non "trovandosi bene nel luogo di provenienza".

**GRAF.1 – FATTORI MOTIVAZIONALI DEL TRASFERIMENTO DAL LUOGO DI ORIGINE AD UN’ALTRA LOCALITÀ**



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Per la stragrande maggioranza degli intervistati (78%) al momento dell'assunzione o inizio di collaborazione lavorativa non gli è stato mai proposto di "lavorare a distanza",

solamente un 13% ha risposto in maniera affermativa e le modalità erano di “qualche giorno a settimana”. Invece un 10% “in via permanente”.

Di fatto, il 68% degli intervistati prima dell'emergenza pandemica non aveva mai utilizzato la modalità di “lavoro agile”, mentre il 14% “saltuariamente” e un 12% in “via eccezionalmente”. Soltanto il 5% in “via permanente”. Questo rilevante dato permette di comprendere l'impatto della pandemia di Covid - 19 sui mercati del lavoro. Infatti, oltre il 58% del campione ha risposto che durante l'attività di Smart Working (SW) “non godeva di alcun benefit”, mentre un 26% usufruiva solo delle spese di trasferta per recarsi nella sede di lavoro a distanza e di buoni pasto. Da rilevare, inoltre, come il 10% ha risposto “una connessione internet” e un 6% ha fatto riferimento ad “uno spazio coworking” e “uno stipendio inferiore rispetto a chi lavorava in sede”.

**GRAF. 2 – BENEFIT DURANTE ATTIVITÀ DI SW**



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Delle persone che hanno risposto al questionario, il 47% durante l'emergenza sanitaria ha lavorato a distanza, seguito poi da un 32% che ha continuato a lavorare in presenza e un 21% con turni a rotazione in presenza nella sede lavorativa. Nel periodo della pandemia il 40% ha “lavorato come prima”, il 36% ha aumentato l'attività produttiva in “più ore al giorno” rispetto a prima, mentre il 23% ha effettuato “meno ore al giorno” in considerazione dell'emergenza sanitaria. Di certo, durante il periodo del Covid - 19, per la maggior parte degli intervistati l'attività è stata produttivamente uguale a prima rispetto però a un 27% che ha lavorato in maniera più produttiva. Il 25%, invece, in maniera meno fruttuosa.

In una scala di valori da 1 a 5 in cui 1 sia il valore minimo equivalente a “Per Nulla” e 5 il valore massimo indicato in “Molto”, il 31% dei rispondenti non ha espresso né soddisfazione né insoddisfazione (in un valore di 3) per la modalità del telelavoro, seguito da un 24% che, invece, ha evidenziato soddisfazione verso tale modalità lavorativa (valore 4). Un 20% si è dichiarato “molto soddisfatto”. Solo un 15% ha espresso una insoddisfazione nella modalità del telelavoro. Inoltre, circa il 50% ha apprezzato il sistema del lavoro agile. Alla domanda se dopo l'emergenza sanitaria: “l'azienda ti darà la possibilità di continuare a lavorare a distanza?” il 55% ha risposto “No”, seguito da un 35% che ha risposto “Sì per qualche giorno a settimana” e un 10% “Sì, in via permanente”. Da parte del nostro campione: il 57% non ha mai pensato di lavorare in maniera permanente a distanza, mentre il 31% “Sì in lavoro agile” e il 12% in telelavoro. Per quel che riguarda i lati positivi del lavoro a distanza sono indicati nella “cancellazione dei tempi morti degli spostamenti” (51%) nella “migliore gestione dell'equilibrio tra vita personale e lavorativa” (47%), il 40% in una “maggiore flessibilità” e un 30% nel “minor costo della vita”, con un 29% nella “possibilità di trascorrere più tempo con la famiglia” e un ulteriore 29% in una “scelta più ecosostenibile”.

**GRAF. 3 – I LATI POSITIVI DEL LAVORO A DISTANZA**



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Mentre in riferimento ai lati negativi del lavoro a distanza, è risultato tra le opzioni di risposta “l'isolamento sociale” (68%), il “timore di essere percepiti come meno produttivi e devoti al lavoro” (36%). Tra le segnalazioni anche “nella disponibilità costante” (26%) e la “difficoltà a lavorare in gruppo” (24%). Non trascurabile anche l'item della “minore concentrazione” (20%) il “contrasto con la cultura aziendale” (18%).

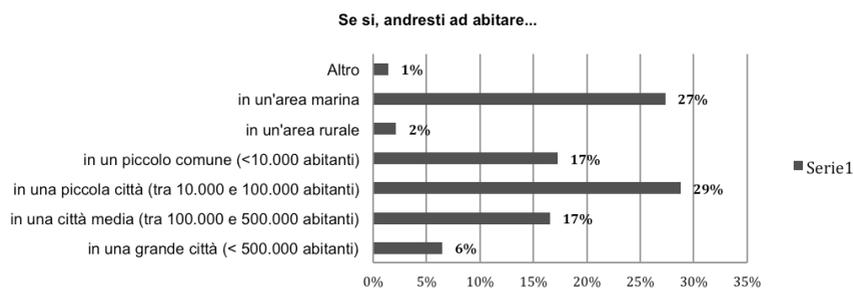


Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

## Sezione 2. Da Smart Working a South Working

Poco più della metà degli intervistati ha sostenuto che andrebbe a vivere al Sud. Infatti, alla domanda “Ha mai pensato di andare a vivere al Sud?”, il 53% ha risposto indicando il valore “spesso” (il valore massimo indicato in una scala di valori da 1 a 5, in cui 1 sia il valore minimo equivalente a “Mai” e 5 “spesso”). Però un 17% ha espresso, invece, il valore “mai” (1). E sulla località dove andare ad abitare, un buon 29% ha segnalato “in una piccola città (tra 10.000 e 100.000 abitanti)”. Il 27% ha risposto in un’area marina, invece il 17% in un piccolo comune al di sotto dei 10 mila abitanti. Soltanto il 6% ha affermato in una grande città.

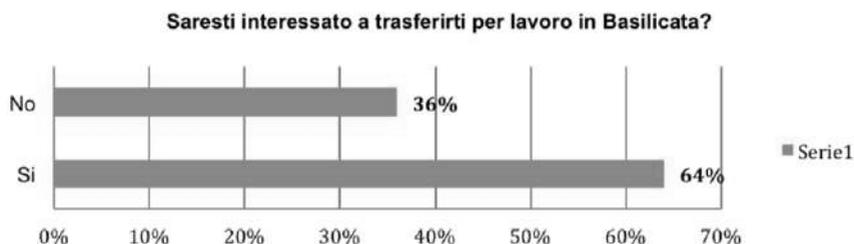
## GRAF.5 – DESTINAZIONI SCELTE PER VIVERE E LAVORARE IN SW



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Il 51% vivrebbe in un appartamento di proprietà separato da quello della famiglia di origine, mentre un buon 22% in un appartamento di proprietà convivendo con la propria famiglia, seguito da un 19% in un appartamento in locazione con il proprio nucleo familiare. Tuttavia, un 2% in un appartamento in locazione con dei coinquilini. In merito alla disponibilità di trasferirsi in Basilicata, più della metà (64%) sarebbe disposta a spostarsi nella destinazione lucana per lavorare, seguito però da una quota rilevante dei rispondenti (il 36%) che ha evidenziato un netto “no”.

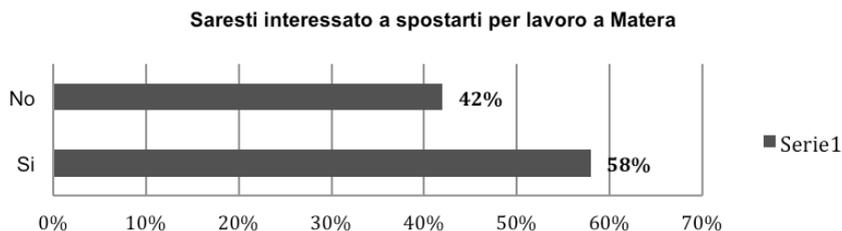
**GRAF. 6 – TRASFERIMENTO IN BASILICATA PER LAVORO**



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Di certo, il 58%, quindi più della metà degli intervistati sarebbe disposto a trasferirsi a Matera, Capitale Europea della Cultura 2019, mentre un 42% ha affermato in maniera negativa il trasferimento nella città dei Sassi.

**GRAF. 7 – TRASFERIMENTO PER LAVORO A MATERA**



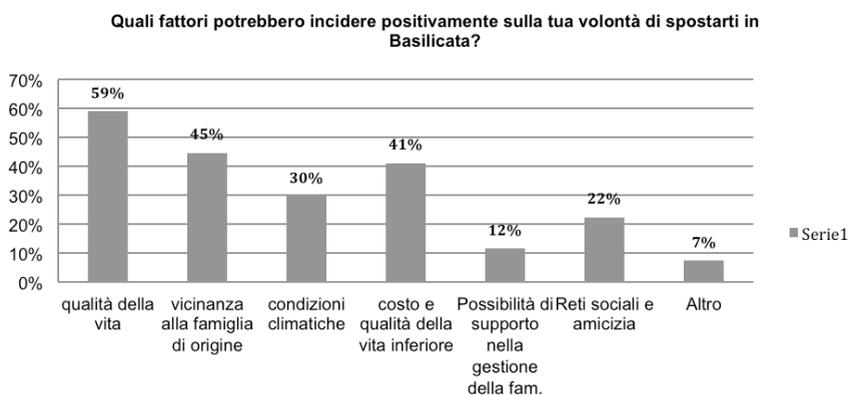
Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Tra le destinazioni più citate dai rispondenti per vivere e lavorare: la Costa Jonica con Policoro, Metaponto, Nova Siri, oltre poi ad alcune località delle aree interne della pro-

vincia materana, tra cui Bernalda e Miglionico. Inoltre, riferimenti anche per la città di Potenza e località quali Maratea, Venosa e Melfi.

Agli intervistati è stato richiesto poi di indicare tra una serie di fattori proposti quali risultassero maggiormente idonei per incidere positivamente sulla volontà di spostarsi in Basilicata. Come emerge dalla rilevazione tra gli elementi che possono influire positivamente sulla volontà di trasferirsi nella regione lucana: la "qualità della vita" (59%), seguito dall'elemento "vicinanza alla famiglia di origine" (45%) e il "costo inferiore e qualità della vita" (41%). Meno citate la motivazione sulle "condizioni climatiche" e la "possibilità di supporto nella gestione della famiglia".

**GRAF. 8 – MOTIVAZIONI POSITIVE PER IL TRASFERIMENTO IN BASILICATA**



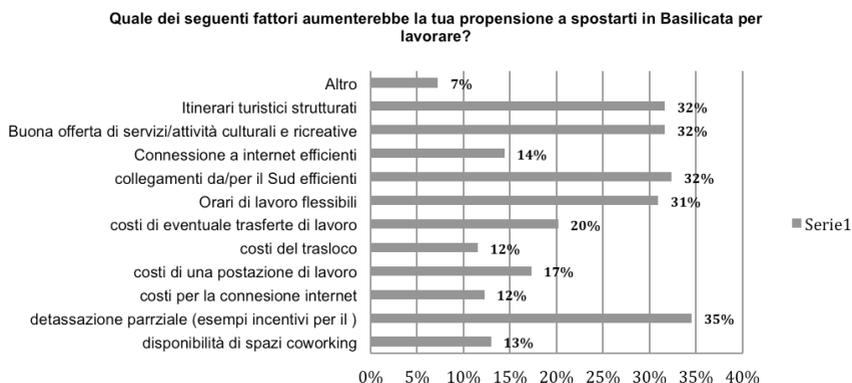
Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Mentre tra i fattori che possono condizionare negativamente sul trasferimento: le "minori opportunità di trovare lavoro" e i "minori servizi" e "minore dotazione infrastrutturale (il 35%). Significativo è anche il peso delle "minori opportunità per i figli" oltre poi ai "trasporti pubblici inefficienti".



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

In tema di salari, il 58% non è disposto a rinunciare ad una percentuale dello stipendio attuale in cambio della possibilità di lavorare a distanza in Basilicata, ma un 28% del campione invece "Sì", anzi sarebbe disposto a rinunciare a una percentuale dello stipendio non superiore al 10%. Mentre un ulteriore 14% sarebbe disposto a rinunciare a una percentuale del 20% dello stipendio attuale in cambio della possibilità di lavorare a distanza in Basilicata. Interessante notare che tra gli item che potrebbero aumentare ancora di più la propensione a spostarsi nella destinazione lucana: la detassazione parziale come gli incentivi per il rientro dei cervelli (35%), il "collegamento da/per il Sud efficienti" (32%). Inoltre, risultano moderatamente apprezzati, una "buona offerta di servizi /attività culturali/ricreative" (32%) e "possibilità di muoversi agevolmente sul territorio per fare esperienze varie, attraverso itinerari turistici strutturati, un prodotto turistico acquistabile, offerta di servizi di intrattenimento per la famiglia (32%). Oltre poi, ad "orari di lavoro flessibile" (31%) e i "costi di una postazione di lavoro (in un coworking o a casa) coperti dal datore di lavoro (17%).



Fonte: elaborazione dati del ns Questionario

Inoltre, apprezzabile anche la connessione a internet efficiente e la disponibilità di avere spazi coworking. Per gli intervistati questi fattori potrebbero di certo migliorare il potere d'acquisto, la qualità della vita e il work - life balance e, in questo caso, lo stato di salute dei lavoratori.

**3.2.** L'emergenza sanitaria ha sviluppato un forte impulso all'adozione dello Smart Working (SW) presentando una riflessione sulle modalità e la diffusione delle nuove forme di lavoro a distanza come importanti strumenti di innovazione necessari nel ripensare all'organizzazione del lavoro, delle persone, dei processi anche nel medio e lungo termine. L'analisi ha indagato sui possibili benefici e limiti dello Smart Working (SW) nella formula e nella sperimentazione del cosiddetto "South working", con la finalità di poter concedere ai tanti lavoratori del Sud occupati in diverse regioni del Centro-Nord Italia, la possibilità di lavorare dai rispettivi territori di origine. Tale sperimentazione ridurrebbe, almeno in parte, il problema della disoccupazione al Sud e del divario in termini di sviluppo e opportunità fra regioni settentrionali e meridionali e potrebbe avere un impatto positivo anche in piccole realtà territoriali.

Secondo il Rapporto Svimez 2020: "Il south working potrebbe rivelarsi un'interessante opportunità per interrompere i processi di accumulazione di capitale umano qualificato iniziati da un ventennio (circa un milione di giovani ha lasciato il Mezzogiorno senza tornarci) e che stanno irreversibilmente compromettendo lo sviluppo delle aree meridionali e di tutte le zone periferiche del Paese". Dall'indagine effettuata sul

campione complessivo di 300 tra lavoratori e lavoratrici emergono, innanzitutto, i vantaggi della modalità di lavoro da remoto e soprattutto le diverse opportunità offerte agli smart worker e i benefici derivanti dal lavoro agile. In generale, dal nostro “smart worker tipo”, l’esperienza dello Smart Working è stata apprezzata principalmente per la “cancellazione dei tempi morti degli spostamenti” (51%), nella “migliore gestione dell’equilibrio tra vita personale e lavorativa” (47%), il 40% in una “maggiore flessibilità” e un 30% nel “minor costo della vita”, con un 29% nella “possibilità di trascorrere più tempo con la famiglia” e un ulteriore 29% in una “scelta più ecosostenibile”. Quindi, soprattutto, i benefici emersi riguardano: i temi della produttività e del bilanciamento vita familiare e vita lavorativa. Tra gli aspetti negativi, invece, è risultato chiaro: “l’isolamento sociale” (68%), il “timore di essere percepiti come meno produttivi e devoti al lavoro” (36%). Tra le segnalazioni anche la “difficoltà a lavorare in gruppo” (24%). Non trascurabile anche l’item della “minore concentrazione” (20%) e il “contrasto con la cultura aziendale” (18%).

Di certo più della metà degli intervistati ha dichiarato che andrebbe (o ritornerebbe) a vivere al Sud, se gli fosse permesso di mantenere il lavoro da remoto. E la maggior parte sarebbe disposta a spostarsi per lavoro nella Basilicata e a Matera (il 58%). Tra le destinazioni più citate dai rispondenti anche: la Costa Jonica con Policoro, Metaponto, Nova Siri, oltre poi ad alcune località delle aree interne della provincia materana, tra cui Bernalda e Miglionico. Inoltre, riferimenti anche per la città di Potenza e località quali Maratea, Venosa e Melfi. Tra i fattori positivi nello spostamento, i principali sono: la “qualità della vita” (59%), seguito dall’elemento “vicinanza alla famiglia di origine” (45%) e il “costo e qualità della vita inferiore” (41%). Meno citate la motivazione sulle “condizioni climatiche” e le “reti sociali di amicizia” e la “possibilità di supporto nella gestione della famiglia”. Per quanto riguarda gli svantaggi, risaltano le “minori opportunità di trovare lavoro” e i “minori servizi” e “minore dotazione infrastrutturale (il 35%). Significativo è anche il peso delle “minori opportunità per i figli” oltre poi ai “trasporti pubblici inefficienti”.

Interessante notare che tra gli elementi che potrebbero aumentare ancora di più la propensione a spostarsi nella destinazione lucana: la detassazione parziale come gli incentivi per il rientro dei cervelli (35%), il “collegamento da/per il Sud efficienti” (32%). Inoltre, risultano moderatamente apprezzati, una “buona offerta di servizi /attività culturali /ricreative” (32%) e “possibilità di muoversi agevolmente sul territorio per fare esperienze varie, attraverso itinerari turistici strutturati, un prodotto turistico acquistabile, offerta di servizi di intrattenimento per la famiglia (32%). Oltre poi ad “orari di lavoro flessibile” (31%) e i “costi di una postazione di lavoro (in un coworking o a casa) coperti dal datore di lavoro (17%).

**4.** Tra i risvolti inattesi dell’impatto del Covid sulla vita degli italiani si registra la riscoperta dei piccoli comuni e delle “regioni interne”, luoghi dove il distanziamento è naturale e il contatto con la natura più immediato.

Sono proprio queste aree, fatte di piccoli comuni, di paesaggi meno attraversati dal turismo di massa e di tradizioni meglio conservate ma meno note, a contribuire a definire l’identità italiana (Anci, 2012). Il paesaggio, la cultura, l’enogastronomia, l’agricoltura di qualità e l’artigianato sono parte essenziale di questa identità.

La Basilicata è esemplificativa di quanto finora esposto: è ricca di aggregati storici di piccole dimensioni connotati da un’elevata concentrazione di valori architettonici, antropologici e ambientali. Dal punto di vista turistico affianco ad aree più note vi sono, infatti, molteplici località e destinazioni interne contraddistinte da borghi e paesaggi montani che costituiscono il tratto forte e identitario della regione.

In particolare lo studio, ancora in corso, intende sviluppare, con il supporto dei dati raccolti ed elaborati attraverso l’indagine sul campo condotta con la somministrazione di un questionario a un campione di lavoratori, un modello di South working nella destinazione di Matera “Capitale Europea della Cultura 2019” e nei comuni della sua provincia, capace di generare un prodotto turistico smart che possa capitalizzare il successo di Matera 2019 e spingere flussi turistici in comuni più interni.

L’indagine restituisce un interesse potenziale per Matera e la Basilicata, trainato dalle caratteristiche proprie dei luoghi e della qualità della vita che esprimono.

La riattivazione di questi luoghi passa, però, per un investimento territoriale capace di ricomporre storiche fratture e ridurre polarizzazioni e divari che la pandemia ha acuito, nell’ambito della straordinaria opportunità del PNRR.

Costruire un Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza significa incrociare le sfide poste dall’emergenza climatica e della pandemia, oltre che dalla crisi economica nella quale versa il nostro Paese ormai da almeno un decennio.

Vuol dire anche investire con una strategia per superare le sperequazioni territoriali, che su scala nazionale non sono solo “nord-sud”, ma anche “territori urbani-territori rurali e montani”.

Ridurre queste sperequazioni è indispensabile per ridurre le disuguaglianze, che la pandemia ha accresciuto, nel quadro della lotta ai cambiamenti climatici che è fondamentale anche nelle aree periferiche.

Abitiamo territori in transizione, che devono crescere in un nuovo patto tra zone rurali, montane, interne e urbane, in una transizione ecologica, digitale e culturale.

Occuparsi di territori, vale sempre e in risposta a una crisi sistemica come questa ancor più, è un'arte che tratta la vita delle persone, crea gli spazi in cui la vita nella sua dimensione più autentica può avere luogo, traccia gli incroci dove le esperienze dei singoli si connettono anche per un solo istante a quelle degli altri.

Ripensare le nostre aree interne nel post pandemia carica i progetti di sviluppo di grande responsabilità per creare, o ricreare, le condizioni del ben vivere, in forma stabile o transitoria, in questi luoghi.

Prima ancora che lavorare sulle potenzialità turistiche dei piccoli comuni lucani, bisogna costruire una strategia, frutto di alleanze territoriali tra pubblico e privati, che guardi alla qualità della vita dei residenti.

Serve, infatti, un progetto territoriale forte in cui i servizi (oltre alla salute, la mobilità, la scuola, l'accessibilità digitale e fisica e la sicurezza del territorio) siano alla base di tutto.

Del resto, servizi essenziali e un buon ambiente sociale contribuiscono alla felicità delle comunità, come certificato ogni anno anche dal World Happiness Report.

# **Il lavoro da remoto durante la pandemia: alcuni risultati dell'indagine INAPP-Plus**

di Paolo Emilio Cardone<sup>567</sup>

**Sommario:** 1. Introduzione. 2. Dati e metodi. 3. Risultati. 4. Conclusioni.

**1.** Lo scoppio della pandemia di COVID-19 all'inizio del 2020 ha provocato cambiamenti radicali in molti aspetti della vita quotidiana degli individui. Le politiche attuate per contrastare la diffusione del virus, basate sulla limitazione dei contatti e sul distanziamento fisico, hanno comportato, per numerose attività, la sospensione, la riduzione e spesso la conversione alla modalità cosiddetta "a distanza".

Tra le misure sanitarie attuate per arginare la diffusione del COVID-19, ha avuto un ruolo fondamentale l'incoraggiamento, spesso addirittura l'obbligo, a lavorare da casa per coloro che ne erano in grado. A partire dalla primavera del 2020, con la chiusura forzata di molti uffici e locali aziendali, il lavoro da remoto (o telelavoro) è diventato improvvisamente la modalità di lavoro consueta per moltissime persone, le quali non avevano alcuna esperienza in tal senso<sup>568</sup>.

In sostanza, quando nella primavera del 2020 è scoppiata la pandemia, molte aziende private e pubbliche amministrazioni sono state costrette a ricorrere alla modalità di lavoro da casa (*Working-From-Home*) per i propri dipendenti.

Lavorare da casa è stata ovviamente la maniera più sicura per svolgere una qualsiasi attività professionale riducendo decisamente il rischio di contrarre il virus.

---

567 Ricercatore INAPP.

568 Nel presente lavoro, i termini "telelavoro" e "lavoro da remoto" sono utilizzati in maniera interscambiabile. Una definizione appropriata di telelavoro è: "la fornitura a distanza di lavoro che altrimenti verrebbe svolta all'interno dei locali aziendali" (Commissione Europea, 2020).

Le previsioni, secondo cui il telelavoro sarebbe diventato una modalità di lavoro prevalente, risalgono agli anni '80 e agli inizi della rivoluzione informatica<sup>569</sup>.

Sebbene prima della pandemia il lavoro a distanza fosse piuttosto raro (secondo i dati dell'indagine Eurostat *Labour Force Survey* del 2018, circa il 10% dei dipendenti e il 30% dei lavoratori autonomi lavoravano da casa almeno qualche volta), dal 2020 quest'ultimo è diventato la modalità di lavoro prevalente per un'ampia percentuale della popolazione attiva: l'indagine Eurofound (2020) suggerisce che il 48% dei dipendenti ha lavorato a distanza almeno per un certo periodo durante il 2020. Questo cambiamento non è avvenuto in maniera omogenea: la misura in cui ciascuna azienda ha adottato questa strategia è dipeso dalla tipologia dell'industria<sup>570</sup>.

Inoltre, in uno studio transnazionale, Boeri *et al.*<sup>571</sup> riferiscono che la percentuale di lavori che possono essere svolti a distanza differisce tra i paesi europei, dal 23,95% in Italia al 31,38% nel Regno Unito. Questi lavori sono concentrati soprattutto nei servizi: professori, ingegneri, avvocati, architetti sono solo alcuni esempi delle professioni incluse in questa categoria.

Uno studio di Adams-Prassl *et al.*<sup>572</sup> evidenzia come il lavoro da remoto abbia protetto i lavoratori non solo dai rischi per la salute, ma anche dallo shock economico causato dalla stessa pandemia. Alcuni settori economici, quali ad esempio quello della ristorazione, risultano essere meno adattabili al lavoro da remoto rispetto ad altri, e lo studio mostra come questo settore, rispetto ad altri, sia stato quello che ha subito il maggior numero di chiusure e continue interruzioni durante la pandemia, causando la cessazione di molte attività e la perdita di numerosi posti di lavoro.

Questa ampia variabilità del numero di lavoratori che ha potuto svolgere la propria attività da remoto è stata studiata e confermata anche da Felstead e Reuschke<sup>573</sup>.

---

569 Toffler, 1980.

570 Barbieri *et al.*, 2020; Dingel e Neiman, 2020.

571 Boeri *et al.*, 2020.

572 Adams-Prassl *et al.*, 2020.

573 Felstead, Reuschke, 2020.

Un altro studio della Banca d'Italia<sup>574</sup> evidenzia come l'incremento del lavoro da remoto sia stato fortemente eterogeneo tra i settori: quelli caratterizzati da una maggiore "telelavorabilità" e che effettivamente hanno lavorato a distanza nel 2020 sono i settori delle attività informatiche-comunicative e finanziario-assicurative. Al contrario, il lavoro da remoto nel settore alberghiero e della ristorazione, dove la sua fattibilità è estremamente limitata, era inferiore al 2%, mantenendosi sui bassi livelli del 2019, gli stessi del periodo pre-pandemico.

Inoltre, è emerso da uno studio dell'Osservatorio Smart Working<sup>575</sup>, che le principali ragioni che inducono gli individui a lavorare da casa sono il miglioramento del benessere e della conciliazione vita-lavoro.

Se gli effetti del lavoro da remoto sulla produttività non sono ancora chiari, come spiegato dall'OCSE (2020), i lavoratori da remoto hanno un livello più elevato di gratitudine verso l'azienda che consente loro di utilizzare questa modalità di lavoro e ricambiano lavorando maggiormente<sup>576</sup>. In altre parole, lavorano in modo più efficiente perché si sentono in obbligo nei confronti dell'azienda.

Lo scopo del presente studio è quello di valutare l'impatto delle caratteristiche professionali e demografiche degli individui sulla probabilità di aver lavorato da casa (parzialmente o totalmente) durante la seconda ondata della pandemia.

L'ultima annualità (2021) dell'indagine INAPP-Plus (*Participation Labour Unemployment Survey*) consente di far luce su questo dibattito.

**2.** L'analisi è stata condotta utilizzando i dati dell'ultima annualità dell'indagine Plus, una rilevazione campionaria riguardante l'offerta del mercato del lavoro in Italia, sviluppata e condotta dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)<sup>577</sup>.

Obiettivo principale dell'indagine è quello di analizzare fenomeni raramente o marginalmente esplorati da altre indagini sul mercato del lavoro italiano. L'indagine è stata condotta tra marzo e luglio del 2021 su un campione di 46.282 individui di età compre-

---

574 Depalo e Giorgi, 2020.

575 Crespi, 2018.

576 Falk e Kosfeld, 2006.

577 I dati Plus sono disponibili accedendo al seguente link:<https://inapp.org/it/dati/plus>.

sa tra 18 e 74 anni, scelti seguendo un disegno di campionamento casuale stratificato sulla popolazione italiana.

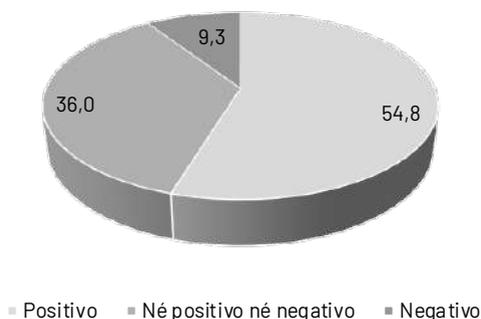
Da notare che l'interesse della ricerca riguardava gli intervistati che lavoravano: sono stati quindi esclusi dall'analisi empirica i non occupati, i pensionati e gli studenti, ottenendo così un campione finale di 19.025 osservazioni.

Nel questionario vengono poste una serie di domande agli intervistati per indagare sull'organizzazione lavorativa durante la seconda ondata della pandemia. In dettaglio, dopo una serie di quesiti, si chiede (questionario p. 25): "Quanti giorni ha lavorato da remoto nell'ultimo mese?", con due possibili risposte ricodificate: "Mai" o "Almeno un giorno".

**3.** Innanzitutto vengono presentati alcuni risultati descrittivi emersi dall'analisi riguardanti la scelta del lavoro a distanza<sup>578</sup>.

L'esperienza di lavoro da remoto è stata considerata positiva dal 55% dei lavoratori e ritenuta negativa da meno del 10% (figura 1).

**FIGURA 1 – OPINIONE SULL'ESPERIENZA DI LAVORO DA REMOTO (%).**

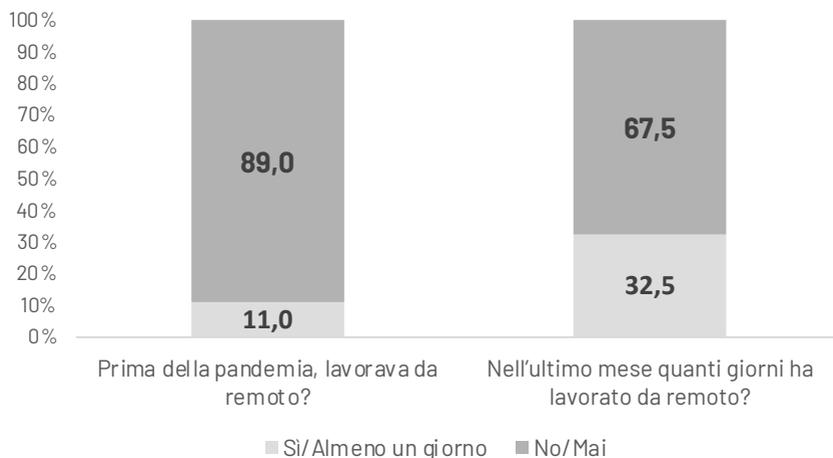


Fonte: elaborazione su dati Inapp-Plus 2021.

<sup>578</sup> Alcuni risultati preliminari sono stati presentati al convegno biennale dell'Associazione Italiana per gli Studi sulla Popolazione (AISP, Sezione "Demografia" della Società Italiana di Statistica) "Popdays 2023" tenutosi a Roma presso l'Università Roma Tre (02/02/2023).

In Italia, prima della pandemia, lavoravano da remoto 2.458.210 individui (11%); nel 2021 i lavoratori agili sono saliti a 7.262.999 e la quota sul totale degli occupati è salita al 32,5%. Come mostrato nella figura 2, nel corso del 2021 la quota di lavoratori a distanza è triplicata rispetto al periodo pre-pandemico.

**FIGURA 2** – QUOTA DI LAVORATORI A DISTANZA, PRIMA DELLA PANDEMIA E NEL 2021(%).



Fonte: elaborazione su dati Inapp-Plus 2021.

Inoltre, l'incidenza dei lavoratori agili cresce con l'aumento dell'ampiezza demografica del comune: dal 26,8% nei piccoli centri al di sotto dei 5.000 abitanti al 48,3% nelle aree metropolitane con oltre 250.000 abitanti (tabella 1).

Infine, l'aumento della quota di lavoratori a distanza ha acceso un dibattito sulla delocalizzazione degli stessi lavoratori lontano dalle grandi aree urbane. Le ultime due domande della sezione "lavoro da remoto" del questionario chiedono: "Se potesse lavorare da remoto, si trasferirebbe in un piccolo villaggio?" e "Se potesse lavorare da remoto, si sposterebbe in un luogo isolato e a contatto con la natura (campagna, montagna, ecc.)?". Le risposte sono alquanto sorprendenti: rispettivamente il 34,5% e il 41,5% degli intervistati sceglierebbe questi nuovi luoghi di lavoro. Probabilmente perché, mentre la modalità di lavoro da casa (*Working-From-Home*) offre al lavoratore la sola flessibilità temporale, la possibilità di lavorare da "qualsiasi luogo" (*Working-From-Anywhere*) offre la flessibilità sia temporale che geografica.

**TABELLA 1** – GIORNATE LAVORATE DA REMOTO PER AMPIEZZA DEMOGRAFICA DEL COMUNE (%).

Quanti giorni ha lavorato da remoto nell'ultimo mese?	Mai	Almeno un giorno a settimana	Totale
< 5.000 ab.	73,23	26,77	100
5.000 - 10.000 ab.	72,45	27,55	100
10.000 - 30.000 ab.	72,07	27,93	100
30.000 - 100.000 ab.	66,85	33,15	100
100.000 - 250.000 ab.	61,84	38,16	100
> 250.000 ab.	51,69	48,31	100

Fonte: elaborazione su dati Inapp-Plus 2021.

Sono i cosiddetti *south-workers*, persone che potrebbero aiutare a migliorare rapidamente l'economia delle aree interne o remote e delle regioni del Sud Italia, lavorando prevalentemente a distanza per datori di lavoro localizzati altrove, nel Nord Italia o addirittura all'estero.

In questo contesto, molti lavoratori stanno riconsiderando le proprie priorità e vorrebbero poter lavorare da un qualsiasi luogo. Ciò potrebbe rappresentare un input positivo per le economie del Sud, che potrebbe attrarre talenti sia tra coloro che sono dovuti emigrare (la cosiddetta "fuga dei cervelli"), sia tra persone non originarie del Meridione.

Analizzando i dati con un modello di regressione logistica è stato possibile stimare in modo più accurato il diverso atteggiamento dei lavoratori nei confronti del lavoro a distanza<sup>579</sup>, studiando la probabilità di aver lavorato da casa (parzialmente o totalmente) durante la prima ondata della pandemia.

Il modello comprende, in primo luogo, le caratteristiche socio-demografiche degli adulti (età, genere, livello di istruzione), in secondo luogo, quelle economiche e lavorative (lavoro pubblico/privato, tipologia di lavoro e classificazione Ateco<sup>580</sup>).

<sup>579</sup> Liu, 2016.

<sup>580</sup> ATECO è la classificazione delle attività economiche ed è la versione nazionale della nomenclatura europea, Nace Rev. 2 (Classificazione statistica delle attività economiche nella Comunità Europea).

La variabile dipendente del suddetto modello è lo “*Smart Working*”: le risposte degli intervistati sono state ricodificate (SM6, questionario p.25) in una variabile binaria con valore pari a 1 se l’intervistato ha lavorato da remoto almeno un giorno e assume valore 0 se l’intervistato non ha mai lavorato da remoto.

Pertanto, le variabili analizzate e inserite nel modello sono le seguenti:

- *Genere*. Catoriale e binaria: Femmina, Maschio (categoria di riferimento).
- *Tipologia di lavoro*. Catoriale. Nove valori: 8-Professioni non qualificate (categoria di rif.); 1-Legislatori, imprenditori e alta dirigenza; 2-Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione; 3-Professioni tecniche; 4-Professioni esecutive nel lavoro d’ufficio; 5-Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi; 6-Artigiani, operai specializzati e agricoltori; 7-Conduuttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conduuttori di veicoli; 9-Forze armate.
- *Classe di età*. Catoriale. Sei intervalli: Da 18 a 24 anni (categoria di rif.); da 25 a 29; da 30 a 39; da 40 a 49; da 50 a 64; da 65 a 74.
- *Istruzione*. Catoriale. Quattro livelli: Scuola Elementare; Scuola Media; Scuola Superiore; Università (categoria di rif.).
- *Lavoro*. Catoriale e binaria: Pubblico (categoria di rif.), Privato.
- *ATECO*. Catoriale. Ventuno valori. A: Agricoltura, silvicoltura e pesca (categoria di rif.); B: Estrazione di minerali da cave e miniere; C: Attività manifatturiere; D: Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; E: Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento; F: Costruzioni; G: Commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli; H: Trasporto e magazzinaggio; I: Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione; J: Servizi di informazione e comunicazione; K: Attività finanziarie e assicurative; L: Attività immobiliari; M: Attività professionali, scientifiche e tecniche; N: Noleggior, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese; O: Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria; P: Istruzione; Q: Sanità e assistenza sociale; R: Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento; S: Altre attività di servizi; T: Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze; U: Organizzazioni ed organismi extraterritoriali.

Quindi, il modello logistico che stima la probabilità di lavorare da remoto o meno e che include tutte le variabili sopra menzionate è il seguente:

$$\text{logit}(p) = \alpha + \beta_1 \text{Genere}_i + \beta_2 \text{Tipologia di lavoro}_i + \beta_3 \text{Classe di età}_i + \beta_4 \text{Istruzione}_i + \beta_5 \text{Lavoro}_i + \beta_6 \text{ATECO}_i$$

La tabella 2 mostra gli *odds ratio* del modello logistico in quanto i coefficienti (*Beta*, non mostrati) della regressione logistica possono essere espressi appunto in *odds* eliminando il logaritmo naturale<sup>581</sup>.

Dal modello si evince che, mantenendo le covariate a un valore fisso (*ceteris paribus*), la probabilità di lavorare da casa per le donne rispetto alla probabilità di lavorare da casa per gli uomini (categoria di riferimento) è 0,85. In termini di variazione percentuale, possiamo dire che la probabilità per le donne è inferiore del 15% rispetto a quella per gli uomini. In altre parole, la probabilità di lavorare da casa è leggermente più alta per gli uomini che per le donne.

Per quanto riguarda la tipologia di lavoro, le probabilità di lavorare da casa per le prime quattro categorie della classificazione Istat delle professioni sono decisamente più elevate rispetto a quella per le "Professioni non qualificate" (categoria di riferimento). In particolare, la probabilità dei professionisti (Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione) è oltre tre volte superiore a quelle delle "Professioni non qualificate" (OR=3,27); quelle dei "Legislatori, imprenditori e alta dirigenza", delle "Professioni tecniche" e degli "Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio" sono oltre il doppio (OR=2,08, OR=2,29 e OR=1,99) di quella delle "Professioni non qualificate".

Al contrario, le probabilità per gli "Artigiani, operai specializzati e agricoltori" e per i "Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli" sono inferiori a quella per le "Professioni non qualificate". Da notare che la probabilità per la categoria delle "Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi" non è significativa ( $p\text{-value} > 0,05$ ).

Questo è un risultato importante in quanto l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) considera le categorie 1, 2 e 3 come lavoratori altamente qualificati; le categorie 4, 5 e 6 come lavoratori mediamente qualificati; infine le categorie 7 e 8 come lavoratori a bassa qualifica (per quest'ultimo gruppo vi è un chiaro svantaggio).

---

<sup>581</sup> Gli *odds* si ottengono calcolando l'esponentiale per entrambi i lati dell'equazione, in quanto esiste una relazione diretta tra i coefficienti prodotti dal logit e gli *odds* prodotti dal modello: il logit è infatti definito come il logaritmo naturale (base  $e$ ) di un *odds*.

**TABLE 2 - LOGISTIC REGRESSION MODEL.**

		ODDS	S.E.	z	P> z
• Gender	Male	1(base)			
	Female	0,85***	0,03	-4,58	0,000
• Job	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	2,08***	0,30	5,09	0,000
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	3,27***	0,35	11,17	0,000
	Professioni tecniche	2,29***	0,24	7,98	0,000
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	1,99***	0,20	6,93	0,000
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	1,03	0,12	0,28	0,782
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	0,57***	0,08	-3,81	0,000
	Cond. di impianti, operai di macc. fissi e mobili e cond. veicoli	0,50***	0,11	-3,23	0,001
	Professioni non qualificate	1(base)			
	Forze armate	0,75	0,18	-1,22	0,221
• Age group	18-24	1(base)			
	25-29	1,93***	0,15	8,77	0,000
	30-39	2,67***	0,20	12,95	0,000
	40-49	3,59***	0,29	16,01	0,000
	50-64	3,18***	0,23	15,91	0,000
	65-74	2,93***	0,39	8,16	0,000
• Education	Elementary School	0,15*	0,16	-1,82	0,069
	Middle School	0,31***	0,03	-10,63	0,000
	High School	0,47***	0,02	-17,91	0,000

	University	1(base)			
• Work	Public	1(base)			
	Private	1,37***	0,1 0	4,44	0,00 0
• ATECO	A: Agriculture, Forestry and Fishing	1(base)			
	B: Mining and Quarrying	1,93	0,7 9	1,60	0,10 9
	C: Manufacturing	1,24	0,1 9	1,42	0,15 7
	D: Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Supply	3,16***	0,6 0	6,07	0,00 0
	E: Water Supply; Sewerage, Waste Manag. & Remediation Acti.	4,68***	1,1 6	6,23	0,00 0
	F: Construction	1,81***	0,2 9	3,71	0,00 0
	G: Wholesale & Retail Trade; Repair Of Motor Vehicles & Mot.	1,18	0,1 9	1,06	0,28 8
	H: Transportation and Storage	1,61***	0,2 7	2,86	0,00 4
	I: Accommodation and Food Service Activities	0,78	0,1 4	-1,36	0,17 5
	J: Information and Communication	5,62***	0,8 7	11,14	0,00 0
	K: Financial and Insurance Activities	3,11***	0,4 8	7,31	0,00 0
	L: Real Estate Activities	1,41*	0,2 9	1,67	0,09 6
	M: Professional, Scientific and Technical Activities	1,91***	0,2 9	4,32	0,00 0
	N: Administrative and Support Service Activities	2,89***	0,6 3	4,83	0,00 0
O: Public Administration & Defence; Compulsory Social Secur.	3,34***	0,5 6	7,24	0,00 0	
P: Education	2,17***	0,3 5	4,82	0,00 0	
Q: Human Health and Social Work Activities	0,51***	0,0 8	-4,26	0,00 0	
R: Arts, Entertainment and Recreation	1,50**	0,2 8	2,23	0,02 6	

S: Other Service Activities	2,12***	0,3 2	5,00	0,00 0
T: Act. of HH as Empl.; Undiff. Goods-Serv.- Prod. Act. of HH	1,41	0,5 8	0,83	0,40 6
U: Activities of Extraterritorial Organisations and Bodies	4,63***	1,3 9	5,09	0,00 0
NA	0,08***	0,3 0	3,46	0,00 1
constant	1,22***	0,0 2	-12,80	0,00 8

Fonte: elaborazione su dati Inapp-Plus 2021. \*\*\* $p < 0,01$  \*\* $p < 0,05$  \* $p < 0,1$

Inoltre, la possibilità di lavorare da casa è minore per chi ha un livello di istruzione medio-basso (cat. di riferimento "Università") ed è più alta per chi lavora nel settore privato rispetto a chi è impiegato nella pubblica amministrazione (categoria di riferimento): in termini di variazione percentuale, la probabilità per coloro che lavorano nel settore privato (OR=1,37) è superiore del 37% rispetto a quella degli impiegati del settore pubblico.

Interessante notare come i lavoratori più anziani, durante la seconda ondata di pandemia, avevano maggiori probabilità di lavorare da casa rispetto ai lavoratori più giovani (18-24, rif. cat.).

Infine, la probabilità di lavorare da casa è più alta per quasi tutti i settori economici Ateco rispetto a quella dei lavoratori del settore "Agricoltura, Foreste e Pesca" (categoria di riferimento "A").

**4.** Il presente studio contribuisce al più ampio dibattito riguardante la "rivoluzione del lavoro da remoto".

In particolare, l'obiettivo principale è stato quello di stimare la probabilità di aver lavorato da casa (parzialmente o totalmente) durante la seconda ondata della pandemia.

Sono stati quindi utilizzati i dati dell'indagine Plus in cui i lavoratori sono stati intervistati nel 2021 (marzo - luglio), subito dopo la seconda ondata della pandemia. Quando questa seconda ondata della pandemia è esplosa nella primavera del 2021, molte aziende private e pubbliche amministrazioni sono state costrette a ricorrere alla modalità di lavoro da remoto (WFH) per il 32,5% dei loro dipendenti.

Questa esperienza di lavoro da remoto è stata considerata positiva dal 55% dei lavoratori intervistati ed è stata ritenuta negativa da meno del 10%.

I dipendenti che vivono in città e aree metropolitane hanno avuto una probabilità significativamente maggiore di lavorare da remoto rispetto a quelli che vivono in cittadine e paesi meno popolosi.

Sembra anche molto probabile che l'esperienza del lavoro da remoto iniziata durante la crisi del COVID-19 continuerà una volta che la crisi si sarà attenuata.

Quali categorie di dipendenti intervistati erano più propense a ricorrere al telelavoro durante la crisi? Il modello di regressione logistica utilizzato suggerisce che coloro che lavorano da casa erano in misura principalmente lavoratori uomini, anziani, colletti bianchi, lavoratori altamente qualificati e istruiti, incardinati nel settore industriale e in quello dei servizi

Inoltre, questi profondi e drastici cambiamenti hanno dato origine a un nuovo e ulteriore scenario: il *south-working*. Una forma emergente di lavoro da remoto che consente ai dipendenti di svolgere la propria attività da qualsiasi luogo, anche quindi dalle aree interne o più remote del Paese e dalle regioni meridionali, dove le persone più istruite hanno dovuto affrontare continue pressioni migratorie verso il Nord

Questa nuova prospettiva potrebbe essere particolarmente rilevante anche per le città cosiddette "intermedie", considerate un buon compromesso tra disponibilità di servizi urbani, qualità della vita e accessibilità economica. Questi *south-workers* sono dipendenti di aziende che producono reddito nella propria città/regione di lavoro e spendono il proprio denaro nei territori in cui scelgono di vivere o soggiornare nel medio e lungo periodo. In questo modo, alcune aree interne e rurali ne potrebbero trarre vantaggio, sia in termini di contributi fiscali che di ripopolamento demografico.

Tale fenomeno del "*south-working*" ha dato luogo ad un iniziale processo, seppur ancora lento, di decongestionamento delle città che, indirettamente, avrà ricadute sulle strategie di sviluppo delle aree interne e remote, le quali potranno finalmente ripopolarsi di attività, progetti e persone. E questa potrebbe essere una grande opportunità per questi territori. Ma sarà importante creare le migliori condizioni per poter ospitare questi "nuovi" lavoratori e offrire loro tutto ciò di cui hanno bisogno per lavorare e vivere nel territorio nel miglior modo possibile. E ciò richiederebbe una quantità di investimenti infrastrutturali, come internet, strade, servizi (scuole, ospedali, ecc.).

Nonostante i suoi limiti, l'augurio è che questo articolo fornisca un primo contributo sulla nascita e primi sviluppi del *south-working*, sebbene si tratti ancora di un fenomeno in fase embrionale. Si auspica inoltre che questo studio possa aprire la porta a un nuovo dibattito riguardante la produzione di dati relativi a questa nuova geografia del lavoro delle regioni italiane, alle sue conseguenze per lo sviluppo e il benessere dei territori, alle risposte politiche delle istituzioni e alle opportunità e sfide per queste nuove aree di lavoro.

Lavoro da remoto e *south-working*: come ripensare il territorio alla luce delle nuove modalità di lavoro. Questa potrebbe (o dovrebbe) essere la vera rivoluzione.

### **Ringraziamenti**

L'autore desidera ringraziare i relatori della Conferenza "Smart working, riorganizzazione della vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori - SWAI", tenutasi a Campobasso presso l'Università degli Studi del Molise (Centro ArIA) per i commenti e suggerimenti ricevuti.

## Riferimenti bibliografici

Aa.Vv. (2014). *Il lavoro che avvicina*. Lecce, Pensa.

Aa.Vv. (2017). Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi. *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, Collective Volumes, n. 6.

Aa.Vv. (2020). *Voices of culture. The role of culture in non-urban areas of the European Union*. European Union-Goethe Institut.

Aa.Vv. (2022a). *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile. XX Congresso Nazionale AIDLaSS. Taranto, 28-29-30 ottobre 2021*. Piacenza, La Tribuna.

Aa.Vv. (2022b). *Welfare Index PMI-Rapporto 2022*. Generali.

Aa.Vv. (2023). *6° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Il valore delle nuove forme del lavoro nelle aziende*. Censis-Eudaimon.

Abendroth A.K., Dulk L. (2011). Support for the Work-Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-Life Balance Satisfaction. *Work, Employment & Society*, 25: 234-256. 10.1177/0950017011398892.

Accenture (2023). *Future of Work. Enabling women across the workforce to be productive anywhere*. Testo disponibile al sito: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Future-of-Work-IWD-Research-2023-FINAL.pdf>.

Adams-Prassl A., Boneva T., Golin M., Rauh C. (2020). *Working from home: The polarising workplace*. CEPR.

Adichie C.N. (2009). *Il pericolo di una storia unica*. TEDGlobal.

Agnoli A. (2014). *Le piazze del sapere*. Bari, Laterza.

Aimo M., Fenoglio A. (2021). Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile. *Labor*: 40 ss.

Albano R., Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T., Parisi T. (2018). DigitAgile: The Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies. In: Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G., *Working in digital and smart organizations: legal, economic and organizational perspectives on the digitalization of labour relations*. Palgrave Macmillan.

Albi P. (2002). La contrattazione sindacale nella programmazione per lo sviluppo. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*: 417 ss.

Alessi C., Vallauri M.L. (2020). Il lavoro agile alla prova del Covid-19. In: Bonardi O., Carabelli U., D'Onghia M., Zoppoli L., a cura di, *Covid-19 e diritti dei lavoratori*. Roma, Ediesse: 131 ss.

Aloisi A., Corazza L. (2022). Tra flessibilità organizzativa e sviluppo sostenibile. Il South Working nella prospettiva giuslavoristica. In: Mirabile M., Militello E., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

Althoff L., Eckert F., Ganapati S., Walsh C. (2022). The geography of remote work. *Regional Science and Urban Economics*, 93.

Altimari M. (2018). Il diritto alla disconnessione: un "vecchio" diritto ineffettivo?. In: Occhino A., a cura di, *Il lavoro e i suoi luoghi*. Milano, Vita e Pensiero, 181 ss.

Ambra M.C., Pirro F. (2017). Digitalizzazione e lavoro: nuove sfide per il social investment approach. *La Rivista delle Politiche Sociali/Italian Journal of Social Policy*, 3: 79-94.

ANCI (2019). *Atlante dei piccoli Comuni*.

Angelici M., Profeta P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. *CESifo Working Paper*, No. 8165. Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich.

Antonini L. (2000). Il principio di sussidiarietà orizzontale: da welfare state a welfare society. *Rivista di Diritto Finanziario e Scienza delle Finanze*: 99-115.

Arcamone S. (2022). Città, architettura e lavoro. Mutazioni ed evoluzioni. In: Mirabile M., E. Militello E., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

ASviS (2022). *La Transizione Ecologica Giusta*. Testo disponibile al sito: [https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/QUADERNO\\_ASVIS\\_7\\_Transizione\\_Ecologica.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/QUADERNO_ASVIS_7_Transizione_Ecologica.pdf).

Attanasio R., Calzaroni M., Ciancio A., Olivieri F., Siciliano G. (2023). The territorialisation of the 2030 Agenda: a multilevel approach. In: di Bella E., Fabbris L., Lagazio C., edited by, *ASA 2022. Data-Driven Decision Making. Book of short papers*. Genova, Genova University Press.

Audretsch D.B., Belitski M., Guerrero M. (2022). The dynamic contribution of innovation ecosystems to Schumpeterian firms: A multi-level analysis. *J Bus Res*, 144: 975-986.

Avvenire (2015). Pwc, firmata intesa sul lavoro agile, 30 dicembre 2015.

Baccarella C.V., Maier L., Meinel M., Wagner T.F., Voigt K.I. (2022). The effect of organizational support for creativity on innovation and market performance: the moderating role of market dynamism. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4): 827-849. DOI: 10.1108/JMTM-10-2020-0423

Bacq S., Janssen F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6): 373-403.

Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A. (2001). *Sociologia volume 2. Differenziazione e riproduzione sociale*. Bologna, il Mulino.

Bahri M.T., Widhyharto D.S. (2021). Social network analysis (SNA) on# Kristengray Hashtag: understanding gentrification side effects behind the digital nomad phenomenon. *Jurnal Studi Pemuda*, 10(1): 75.

Baldassarre A. (1989), voce Diritti sociali. In: *Enciclopedia giuridica*, vol. XI.

Baldwin R.E. (2019). *The globotics upheaval: Globalization, robotics, and the future of work*. Oxford, Oxford University Press.

Banca d'Italia (2019). Sviluppo locale, economia urbane e crescita aggregata. Questioni di Economia e finanza.

Banca d'Italia (2023). *Economie regionali: L'Economia del Molise*. Rapporto annuale.

Banholzer V.M. (2022). From „Industry 4.0“ to „Society 5.0“ and „Industry 5.0“: Value- and Mission-Oriented Policies: Technological and Social Innovations – Aspects of Systemic Transformation. *IKOM Working Paper*, n. 2.

Barbera F., De Rossi A. (a cura di) (2021). *Metromontagna: un progetto per riabitare l'Italia*. Roma, Donzelli.

Barbieri L., Scansani G., Tombari M. (2022). Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR. *Diritto & Pratica del Lavoro*: 841-849.

Barbieri P. (2005). Nuovi rischi, nuovo welfare: le sfide del futuro. *Stato e mercato*, 2: 173-180. doi: 10.1425/20479.

Barbieri P., Boffelli A., Elia S., Fratocchi L., Kalchschmidt M., Samson D. (2020). What can we learn about reshoring after covid-19?. *Operations Management Research*, 13(3): 131-136.

Barca F. (2009). *Un'agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione Europea*. Rapporto indipendente predisposto su richiesta di Danuta Hübner, Commissaria europea alla politica regionale.

Battisti A.M. (2019). *Lavoro sostenibile, imperativo per il futuro*. Torino, Giappichelli.

Baumol W.J., Bowen W.G. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fund.

Bavaro V. (2017). Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale). *Diritto delle relazioni industriali*: 13-43.

Becker Friedman Institute (2020). *“How many jobs can be done at home?”*, aprile 2020.

Beham B. et al. (2018). Part-Time Work and Gender Inequality in Europe: a Comparative Analysis of Satisfaction with Work-Life Balance. *European Societies*, 21, 3: 378 ss.

Behson S. (2014). *Why compressed work weeks can be great for employees and employers*. Testo disponibile al sito: <http://fathersworkandfamily.com>.

Bergamante F., Mandrone E. (2021). *Rapporto Inapp Plus*. INAPP.

Bertin G., Carradore M. (2016). Differentiation of welfare regimes. *International Journal of Social Welfare*, 25: 149-160. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12183>.

Bertolini S., Fullin G., Pacetti V. (2022). Il lavoro da remoto tra terziarizzazione, digitalizzazione e trasformazioni delle relazioni di impiego. *Meridiana*, 104.

Bertolini S., Tosi S. (2022). Distanziamenti e capitale sociale in smart working. *Meridiana*, 104.

Bevilacqua P. (2012). *Le aree interne: nuove strategie per la programmazione 2014-2020 della politica di coesione territoriale. Precedenti storici e caratteristiche del declino delle aree interne*. Roma, 15 dicembre 2012.

Biagi M. (2001). Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3.

Bianchi L., Petraglia C., Vecchione G. (2019). Europa-Italia, Nord-Sud: il doppio divario. *Rivista Economica del Mezzogiorno*, (3-4): 673-687.

Bianchini F., Ghilardi L. (2007). Thinking culturally about place. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4): 280-286.

Biasi M. (2022). Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici. *Diritto delle Relazioni Industriali*: 400 ss.

Bini S. (2007). Il potere di controllo nella prestazione di lavoro agile. Brevi osservazioni. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6: 76 ss.

Blečić I., Cecchini A. (2020). Antifragile Planning. *Planning Theory*, 19(2): 172-192.

Bloom N. (2023). *Does working from home have a future?*. Institute for Fiscal Studies, UK. Testo disponibile al sito: <https://policycommons.net/artifacts/3840540/professor-nicholas-bloom-stanford-university-ifs-annual-lecture-2023/4646432/>.

Bloom N., Liang R., Ying Z.J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*. 130(1): 165-218. DOI: 10.1093/qje/qju032.

Bocchino M. (a cura di)(2021). I servizi sociali territoriali 2008-2018. *Quaderni del CNEL*, n.15.

Bocci C. (2018). Fare impresa in cultura. *Giornale delle fondazioni*. Testo disponibile al sito: <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/fare-impresa-cultura>.

Boeri T., Caiumi A., Paccagnella M. (2020). Mitigating the work-safety trade-off. *Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers*, (2): 60-66.

Bonardi O. (2022). Luci e ombre della nuova legge delega sulla disabilità. *Italian equality network*, 8 febbraio 2022.

Bosworth G. et al. (2023). Rural co-working: New network spaces and new opportunities for a smart countryside. *Journal of Rural Studies*, 97: 550 ss.

Brachini N., De Sario B., Leonardi S., Cavallini M. (a cura di)(2022). *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*. Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

Braesemann F., Stephany F., Teutloff O., Graham M., Lehdonvirta V. (2022). The global polarisation of remote work. *PLoS ONE*, 17, 10.

Breque M., De Nul L., Petridis A. (2021). *Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office.

Brollo M. (2017). Il lavoro agile nell'era digitale tra lavoro privato e pubblico. *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*: 119 ss.

Brollo M. (2020). Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica. In: Garofalo D., Tiraboschi M., Fili V., Seghezzi F., a cura di, *Welfare e lavoro nell'emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*. Vol. I, Fili V., a cura di, *Covid-19 e rapporto di lavoro*, e-book n. 89. Modena, Adapt University Press, 167 ss.

Brollo M. (2022a). Il patto di lavoro agile nelle pp.aa. verso il post-emergenza. *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 3.

Brollo M. (2022b). Fragilità e lavoro agile. *Lavoro, Diritti, Europa*, 1: 1 ss.

Brollo M. (2023). *Le dimensioni spazio-temporali del lavoro. Il rapporto individuale di lavoro*. Relazione Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023.

Brook O., O'Brien D., Taylor M. (2020). *Culture is bad for you*. Manchester, Manchester University Press.

Buhalis D., Spada A. (2000). Destination management systems: criteria for success—an exploratory research. *Information Technology & Tourism*, 3(1): 41-58.

Buono A.F., Bowditch J.L. (1989). *The Human Side of Mergers & Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures & Organizations*. Beard Books.

Buoso S. (2019). L'inclusione sociale dei disabili alla luce del diritto dell'Unione europea. *Diritti, lavori, mercati*, 1: 85-102.

Bürgin R., Mayer H. (2020). Digital Periphery? A Community Case Study of Digitalization Efforts in Swiss Mountain Regions. In: Patnaik S. et al., editors, *Smart Village Technology. Modeling and Optimization. Science and Technology*, 17: 67-98. DOI: 10.1007/978-3-030-37794-6\_4.

Butera F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi organizzativi*, XXII, 1: 142-166.

Byron K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 169-198. DOI: 10.1016/j.jvb.2004.08.009.

Cairolì S. (2017). La definizione del lavoro agile nella legge e nei contratti collettivi: sovrapposizioni e possibili distinzioni. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Calafà L., Bonardi O., Elsen S., Salomone R. (a cura di) (2023). *Lavoro sfruttato e caporalato*. Bologna, il Mulino.

Calcaterra V. (2021). Lo stage di Servizio sociale durante la pandemia da Covid-19. In: Calcaterra V., Panciroli Chiar P.C., editors, *Gli Stage nei corsi di laurea di Servizio Sociale in tempi di Covid-19. Studenti universitari al fianco delle comunità*. Trento, Edizioni Centro Studi Erickson, 13 ss.

Camera dei Deputati (2022). *Il Mezzogiorno nel PNRR*. XVIII Legislatura. Servizio Studi, 22 settembre 2022.

Campanini C. (2022). L'utilizzo delle tecnologie informatiche nel servizio sociale. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 3.

Canal T. (a cura di) (2022). *Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?*. Roma, INAPP. Testo disponibile al sito: <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3634>.

Canavesi G. (2011). La "Dote Lavoro" in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro?. *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1: 59 ss.

Capgemini (2014). *People, matter, results count*. Annual report. Testo disponibile al sito: [https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/13/2017/07/annual-report2014capgemini\\_1\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/it-it/wp-content/uploads/sites/13/2017/07/annual-report2014capgemini_1_0.pdf).

Capgemini Research Institute (2020). *The future of work. From remote to hybrid*. Parigi, Capgemini.

Carinci F. (1985). Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*: 241 ss.

Carinci F. (2018). La subordinazione rivisitata alla luce dell'ultima legislazione: dalla "subordinazione" alle "subordinazioni"? *Argomenti di diritto del lavoro*, 4-5: 961.

Carinci F. (2019). Dalla crisi del diritto alla crisi del processo del lavoro. *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2: 113.

Carinci M.T., Ingrao A. (2021). Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma. *Labour & Law Issues*, 2: 1 ss.

Carrosio G. (2016). L'innovazione che viene dalla periferia: welfare e Strategia Nazionale Aree Interne. *Agriregionieuropa*, 12.

Carrosio G. (2020). *L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*. In: *Territori in movimento*. Esperienza LEADER e Progetti Pilota per le Aree Interne. Torino: Rosenberg & Sellier.

Caruso B. (2016). "The bright side of the moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1, 2: 177.

Caruso B. (2018). Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?. *Rivista italiana di diritto del lavoro*: 369-388.

Caruso B. (2020a). Pubbliche amministrazioni e imprese italiane nella crisi pandemica: tra vizi antichi e possibile resilienza. *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 427.

Caruso B. (2020b). Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?. *Rivista italiana di diritto del lavoro*: 215 ss.

Casale O. (2021/2022). The value of human capital in Green Deal-oriented smart cities. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 15.

Casale O., Modaffari D.A., Molinari E. (2021). Economia circolare e capitalismo della conoscenza per una Smart Italy. *Sustainable and Responsible Management*, 2, 1.

Casale O., Rinaldi P. (2022/2023). *Industria 5.0: il nuovo approccio industriale*. Società di Studi Geografici, Memorie Geografiche NS.

Casale O., Rinaldi P. (2023). *Il Paradigma 5.0: Il nuovo paradigma oltre la Society 5.0 e l'Industry 5.0*. Gambini Editore.

Casamonti M. (2021). *Congedi parentali e di maternità/paternità: chi si prende cura dei minori?*. Testo disponibile al sito: <https://osservatoriocpi.unicatt.it>.

Cascio W.F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3): 81- 90. DOI: 10.5465/AME.2000.4468068.

Casonato C., Vedoà M. (2021). Heritage and Tourism Education in Fragile Landscape. Enhancing the Image of Suburbia. *Img Journal*, 5: 64-89.

Casper W.J., Buffardi L.C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3): 391-410. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.09.003.

Cassese S. (2016). *Lezioni sul meridionalismo. Nord e Sud nella storia d'Italia*. Bologna, il Mulino.

Cataudella M.C. (2021). Tempo di lavoro e tempo di disconnessione. *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 4: 853 ss.

Celata F. (2022). Lavorare da quale Sud? Lavoro a distanza e squilibri economico-territoriali nel Mezzogiorno. In: Mirabile M., Militello E., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

Cersosimo D., Donzelli C. (a cura di) (2020). *Manifesto per riabitare l'Italia*. Roma, Donzelli.

Cerutti S., Graziano T., de Falco S. (2022/2023). *Verso una meta-geografia? Dalla geografia del mondo digitale ad una nel mondo digitate*. Società di Studi Geografici, Memorie Geografiche NS.

Cester C. (2008). La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*: 341 ss.

Cgil (2020). *Undicesimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*.

Cgil, Spi-Cgil, Fondazione Di Vittorio (2023). *XIII Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale. Dalla crisi alle opportunità di cambiamento: l'azione sindacale nel territorio*. Roma, Futura Editrice.

Checucci P. (a cura di) (2020). *I lavoratori maturi nel processo di digitalizzazione dell'industria italiana. Innovazione tecnologica e strategie per l'occupabilità*, Inapp Report n.11. Roma, Inapp.

Chevtavaeva E., Denizci-Guillet B., (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100633>.

Colapietro C. (2019). I diritti delle persone con disabilità nella giurisprudenza della Corte costituzionale: il "nuovo" diritto alla socializzazione. *Dirittifondamentali.it*, 2: 154 ss.

Coleman J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.

Collettivo per l'economia fondamentale (2019). *Economia Fondamentale. L'infrastruttura della vita quotidiana*. Torino, Einaudi.

Coltrane S. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage & Family*, 62: 1208-1233.

Cook D. (2020a). The freedom trap: Digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22: 355-390. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00172-4>.

Cook D. (2020b). The global remote work revolution and the future of work. In: Liebowitz J. (Editor), *The business of pandemics: The COVID-19 story*. Auerbach Publications, 143-166.

Cook D., (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*. DOI: 10.1080/16078055.2023.2190608.

Copus A., Mantino F., Noguera J. (2017). Inner peripheries: an oxymoron or a real challenge for territorial cohesion?. *Italian Journal of Planning Practice*: 24-48.

Corazza L. (2022a). Il lavoro senza mobilità: smart working e geografia sociale nel post-pandemia. *Lavoro e Diritto*, 2: 431 ss.

Corazza L. (2022b). Potrà il PNRR rilanciare le aree interne?. [rivistailmulino.it](http://rivistailmulino.it).

Corbino A., De Falco S., Simonetti L. (2023). Blue and green transition? Dinamiche di convergenza/divergenza nelle traiettorie digitali ed ecologiche delle province italiane. *Bollettino della Associazione Italiana di Cartografia*, 175: 32-53.

Corrado F., Dematteis G., Di Gioia A. (a cura di)(2014). *Nuovi montanari. Abitare le Alpi nel XXI secolo*. Milano, FrancoAngeli.

Cramton C.D., Hinds P.J. (2004). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?. *Organizational Behavior An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, 26: 231-263. DOI: 10.1016/S0191-3085(04)26006-3.

Cregan C., Kulikb C.T., Bainbridgec H.T.J. (2017). Differences in Well-being among People with Disabilities in Paid Employment: Level of Restriction, Gender and Labour Market Context. *Social Policy & Administration*, 51: 1210-1230.

Crespi F. (2018). *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*. Smart Working Observatory.

Cuttone M. (2017). Oltre il paradigma dell'unità di luogo, tempo e azione: la revanche dell'autonomia individuale nella nuova fattispecie di lavoro agile. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

D'Alessandro S., Salvatore R., Bortoletto N. (2020). *Ripartire dai borghi per cambiare le Città*. Milano, FrancoAngeli.

D'Amico M. (2013). *Un nuovo modo di guardare al mondo delle disabilità: la disabilità. Percorsi di ricerca applicati all'inclusione a vent'anni dalla legge n. 104 del 1992*. Milano, FrancoAngeli.

D'Onghia M. (2021). Remotizzazione del lavoro, relazioni sindacali e tutela della salute dei lavoratori. *Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati*: 252 ss.

Dagnino E., Menegotto M., Porcheddu D., Tiraboschi M. (2023). *Guida pratica al lavoro agile*. Modena, Adapt University Press.

Dagnino E., Tommasetti P., Tourres C. (2016). Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it). *Working Paper Adapt University Press*.

Davico L. (2004). *Sviluppo sostenibile. Le dimensioni sociali*. Roma, Carocci.

De Falco M. (2021). Il Protocollo sul lavoro agile per l'inclusione sociale delle persone con disabilità. *Bollettino ADAPT*, n. 44, 13 dicembre 2021.

De Falco M. (2022). Il lavoro agile nelle (e per le) Aree interne. In Brollo M., Del Conte M., Martone M., Spinelli C., Tiraboschi M., a cura di, *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*. Bergamo, Adapt University Press, 22-38.

De Falco S. (2019). I k-workers quale key asset di ripopolamento dei piccoli borghi. Il caso del Cilento. In: *Territori spezzati. Spopolamento e abbandono nelle aree interne dell'Italia contemporanea*. Roma, CISGE - Centro Italiano per gli Studi Storico-Geografici.

De Luca M. (2018). I giuslavoristi e le innovazioni tecnologiche. *Il lavoro nella giurisprudenza*, 12: 1109.

De Luca Tamajo R. (1976). *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*. Napoli, Jovene.

De Masi D. (2020). *Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia, Marsilio.

De Rossi A. (a cura di) (2018). *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma, Donzelli.

De Stefano V., Aloisi A. (2019). La libertà sindacale e il diritto alla contrattazione collettiva dei lavoratori non-standard e dei lavoratori su piattaforma. *Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati*: 147 ss.

Del Punta R. (2014). Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro?. In: Corazza L., Romei R., a cura di, *Diritto del lavoro in trasformazione*. Bologna, il Mulino.

Della Ratta-Rinaldi F., Gallo F., Sabbatini A. (2021). Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2.

Della Rocca G., Fadda S., Giovannone M., Ponzellini A.M. (2021). The Challenges and opportunities of smart working. *ASTRIL Working Paper*, n. 57/2021. Testo disponibile al sito: <https://host.uniroma3.it/associazioni/astiril/db/4d545d5d-3b3a-420f-9c18-3b0dd8565c73.pdf>.

Dematteis G., Governa F. (2005). *Territorialità, Sviluppo Locale, Sostenibilità: il modello SIoT*. Milano, FrancoAngeli.

Depalo D., Giorgi F. (2019). *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*. Banca d'Italia.

Di Molfetta S., Menzini R. (2021). La contrattazione collettiva e i nodi irrisolti in materia di lavoro agile. *Labour & Law Issues*, 7, 2.

Di Salvatore L. (2022). La rigenerazione delle aree interne per la realizzazione di una transizione ecologica. Reti di imprese, foreste e green jobs. *Diritto delle relazioni industriali*: 1049-1072.

Di Stefano A. (2008). La politica comunitaria di coesione economica, sociale e territoriale. Profili problematici di una Multilevel Governance. *Rivista giuridica del Mezzogiorno*: 749 ss.

Di Tecco C., Ronchetti M., Russo S., Ghelli M., Rondinone B.M., Persechino B., Iavicoli S. (2021). Implementing Smart Working in Public Administration: a follow up study. *La Medicina del Lavoro*, 112(2): 141-152. doi: 10.23749/mdl.v112i2.10595. PMID: 33881008; PMCID: PMC8095324.

Dingel J.I., Neiman B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235.

Dino G. (2018). *Fuga dalle Madonie*. Testo disponibile al sito: <https://www.castelbuono-live.com/fuga-dalle-madonie-ecco-i-dati-salienti-dellanalisi-statistica-sullemigrazione-dei-cittadini-madoniti/>.

Donini A. (2017). I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Donini A. (2017). Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile. In: Tullini P., a cura di, *Web e lavoro: profili evolutivi e di tutela*. Torino, Giappichelli, 82 ss.

Dornelles J. de A., Ayala N.F., Frank A.G. (2022). Smart Working in Industry 4.0: How digital technologies enhance manufacturing workers' activities. *Comput Ind Eng*, 163, 107804.

Drago R., Hyatt D. (2003). Symposium: the effect of work-family policies on employees and employers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2): 139-144. DOI: 10.1111/1468-232X.00284.

Edmondson A.C., Mcmanus S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4): 1246-1264.

EIGE (2023). *Unpaid care: Around one third of women and men struggle to strike a work-life balance in the EU*. Testo disponibile al sito: [https://eige.europa.eu/newsroom/news/unpaid-care-around-one-third-women-and-men-struggle-strike-work-life-balance-eu?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/news/unpaid-care-around-one-third-women-and-men-struggle-strike-work-life-balance-eu?language_content_entity=en).

Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14: 532.

Ellena S. (2023). *I fondi di coesione aumenterebbero le disuguaglianze all'interno dell'Ue*. Testo disponibile al sito: [www.euractive.com](http://www.euractive.com).

Equihua M., Espinosa Aldama M., Gershenson C., López-Corona O., Munguía M., Pérez-Maqueo O., Ramírez-Carrillo E. (2020). *Ecosystem antifragility: beyond integrity and resilience*. PeerJ.

Esping-Andersen G. (2009). *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*. Cambridge, Polity Press. ISBN 0745643167, 9780745643168.

Esposito M. (2023). *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*. Relazione Giornate di Studio AIDLaSS, Campobasso, 25-26 maggio 2023.

Eurofound (2015). Indagine europea sulle condizioni di lavoro.

Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey, Overview report*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Eurofound (2020). *Living, working and covid-19*. Technical report. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Eurofound, ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union. Testo disponibile al sito: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1658en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf).

European Commission (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2020/05*. Seville, European Commission.

European Commission (2022). *ESPON SUPER – Sustainable Urbanisation and land-use Practices in European Regions*.

European Network for Rural Development (2018). *Collection of projects presented by TG members*. Testo disponibile al sito: [https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/tg\\_smart-villages\\_project-compilation\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/tg_smart-villages_project-compilation_0.pdf).

European Union (2016). *FUTURE BRIEF: No net land take by 2050?*.

Eurostat (2020). Digital Economy and Society Index.

Fabbricatti K., Picone A., Tenore V., Ascione F., Berruti G., Formato E., ... & Sgobbo A. (2022). Qualità dell'abitare per le aree interne, tra offerta specializzata, welfare di prossimità e produzione di nuove economie. *Technè*, 24: 187-197.

Falk A., Kosfeld M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96, 5: 1611-1630.

Felici B., Martucci G., Oteri M.G., Penna M., Tati E. (2017). *Coworking...che? I nuovi volti dell'organizzazione del lavoro: un'indagine sul coworking in Italia*. ENEA.

Felstead A., Reuschke D. (2020). *Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown*. WISERD.

Fenoglio A. (2018). Il tempo di lavoro nella *new automation age*: un quadro in trasformazione. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1: 635 ss.

Fenoglio A. (2021). Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione. *Lavoro Diritti Europa*: 15 ss.

Fenoglio A. (2022). Tempo e subordinazione: riflessioni intorno al lavoro agile. *Labour & Law Issues*, 8, 1: 188 ss.

Fenu N. (a cura di) (2020). *Aree interne e covid*. Letteraventidue.

Ferlaino F. (2021). Politiche per la centralità della montagna. *Scienze del Territorio*, 9.

Fermo E. (2016). *Smart working as an organizational development and change process*. Tesi in Management of Human Resources and Labour Studies, Università degli Studi di Milano.

Ferraro F. (2017). Prime note sul potere direttivo nella disciplina del lavoro agile. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Ferrieri Caputi M.S. (2022). Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/80 – Accordo Fincantieri: asili nido nel solco del PNRR. *Bollettino Adapt*, 4.

Fili V. (2020). Decreto “Cura Italia”. Diritto del lavoro dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e nuova “questione sociale”. *Il lavoro nella giurisprudenza*, 4: 332-340.

Filosa G. (2020a). Il cambiamento come opportunità. La formazione ai tempi del Coronavirus. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2.

Filosa G. (2020b). La IV rivoluzione industriale alla prova del Covid. Smart working e nuove forme di lavoro. *Professionalità Studi*, 4.

Fiorillo L. (2018). Il lavoro agile: continua il processo di ridefinizione del Diritto del lavoro. In: L. Fiorillo L., Perulli A., a cura di, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*. Torino, Giappichelli, 165.

Floridi L. (editor) (2015). *The Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*. Oxford, Springer.

Focareta F. (2023). Classificazione dei lavoratori. In: Bavaro V., Focareta F., Lassandari A., Scarpelli F., a cura di, *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*. Roma, Futura, 309 ss.

Fondazione Symbola, Unioncamere (2023). *Io sono cultura 2022. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Roma, I quaderni di Symbola.

Fontana G. (2015). Ascesa e crisi dell'inderogabilità delle tutele nel diritto del lavoro. *Forum di quaderni costituzionali rassegna*, 11: 1-30.

Franch M. (2020). Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo sostenibile del territorio/Public-private partnership for the sustainable development of the territory. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 11: 133-140.

Frigotti M.L., Gabbriellini S., Solari L., Tomaselli A. (2021). Lo Smart Working nel panorama italiano: un'analisi della letteratura. *Studi organizzativi*, 2: 9-37.

Furlan F. (2001). La tutela costituzionale del cittadino portatore di handicap. In Cattaneo C., a cura di, *Terzo settore, statualità e solidarietà sociale*. Milano, Giuffrè, 257 ss.

Fuschi M., Cilli A. (2022). La riforma degli enti locali in un'emblematica periferia fragile: il caso del Molise. *Geotema*, 70: 128-137.

Gaeta L. (2005). Sussidiarietà e sicurezza sociale: una prospettiva storica dell'approccio "a più livelli". *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 32.

Galderisi A., Gaudio S., Bello G. (2022). Le aree interne tra dinamiche di declino e potenzialità emergenti: Criteri e metodi per future politiche di sviluppo. *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, 133: 5 ss.

Galgano F. (1982). Art. 41 Cost. In: Branca G., a cura di, *Commentario alla Costituzione*, II. Bologna, Zanichelli.

Ganotakis P., Angelidou S., Saridakis C., Piperopoulos P., Dindial M. (2023). Innovation, digital technologies, and sales growth during exogenous shocks. *Technol Forecast Soc Change*, 193, 122656.

Garilli A. (1997). *Il lavoro nel Sud. Profili giuridici*. Torino, Giappichelli.

Garofalo D. (2014). Le politiche del lavoro in Italia. In: Aa.Vv., *Annali 2014*, II, 85. Testo disponibile al sito: [www.annalidipartimentojonico.org](http://www.annalidipartimentojonico.org).

Genin E. (2016). Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32, 3: 280 ss.

Gentilini D., Filosa G. (2019). Smart working e telelavoro. Inquadramento giuridico e tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi formativi. *Professionalità Studi*, 3.

Ghilardi L. (2017). *Making the most of cultural and creative resources*. Culture & Creativity EU-Eastern Partnership Programme.

Giaccio V., Zingaro M. (2020). Gli strumenti. In: Mastronardi L., Romagnoli L., a cura di, *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*. Firenze, Firenze University Press, 140 ss.

Giolo O. (2017). Le teorie critiche del diritto: un tentativo di sistematizzazione. In: Bernardini M.G., Giolo O., a cura di, *Le teorie critiche del diritto*. Pisa, Pacini.

Giordano B., Pica N. (2021). Interventi sui margini: diseguaglianze territoriali e potenzialità della sussidiarietà orizzontale. Periferie urbane e aree interne come occasione di solidarietà nazionale, crescita e sviluppo civile. *P.A. Persona e Amministrazione*: 793-861.

Giovanne M. (2021). Le nuove dinamiche della contrattazione collettiva per la Just Transition: prospettive regolative per la convergenza tra interessi economici, sociali e ambientali. *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*: 643 ss.

Giovanne M. (2022). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*. Roma, OIL.

Girish V.G., Lee J.Y., Lee C.K., Olya H. (2022). Smart working in the travel agencies and employees' quality of life. *Tourism Review*, 77: 989-1008.

Giubileo F. (2013). *Il modello di welfare occupazionale in Lombardia*. Bologna, Emil.

Glasmeier A., Christopherson S. (2015). Thinking about Smart Cities. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*: 3 ss.

Goglio V., Vercelli M. (2022). Tutt3 casa e lavoro. Smart working in emergenza e conciliazione. *Meridiana*, 104.

Goldkind L., Wolf L. (2015). A Digital Environment Approach: Four Technologies That Will Disrupt Social Work Practice. *Social Work*, 60(1): 85-87.

Gomes P. (2023). *Finalmente è giovedì!*. Bari, Laterza.

Gong Y., Zhou J., Chang S. (2013). Core Knowledge Employee Creativity and Firm Performance: The Moderating Role of Riskiness Orientation, Firm Size, and Realized Absorptive Capacity. *Personnel Psychology*, 66(2): 443-482. DOI 10.1111/peps.12024.

Governa F. (1997). *Il milieu urbano. L'identità territoriale nei processi di sviluppo*. Milano, FrancoAngeli.

Graham S., Marvin S. (2001). *Splintering Urbanism: Networked Infrastructures, Technological Mobilities and the Urban Condition*. Londra, Routledge.

Grandi D. (2014), Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo. In: Massagli E., a cura di, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*. Adapt Labour Studies, e-Book series n. 31/2014: 90 ss.

Grandi D., Massagli E., Zucaro R. (2014). Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli. In: Massagli E., a cura di, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*. Adapt Labour Studies, e-Book series n. 31/2014: 111-124.

Granovetter M.S. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, Harvard University Press.

Granovetter M.S. (1985). Economic action, social structure, and embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.

Greco L. (2023). Tempo per lo spazio: riflessioni sui «luoghi» di lavoro. *Labour & Law Issues*.

Greco L., M. Cacciapaglia (2022). Flessibilità geografica del lavoro e politica della produzione: il South working e il ruolo della regolazione. In: Mirabile M., Militello E., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

Grieco M. (1987). *Keeping in the family: social network and employment chance*. London-New York, Tavistock.

Guastaferrero B., Tebano L. (a cura di) (2022). Cura, lavoro, diritti. L'Unione europea e le sfide della contemporaneità. *Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati*, n. 12.

Gubert R. (1989). *Ruralità e marginalità. Tre aree alpine a confronto*. Milano, FrancoAngeli.

Halford S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1): 19-33.

Hall G., Sigala M., Rentschler R., Boyle S. (2019). Motivations, mobility and work practices; the conceptual realities of digital nomads. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2019: Proceedings of the International Conference in Nicosia, Cyprus, January 30-February 1, 2019*. Springer International Publishing, 437-449.

Hannonen O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22: 335-353.

Harwood T.G., Garry T. (2003). An Overview of Content Analysis. *The marketing Review*, 3: 479-498.

Hayat P. (2016). Smart Cities: A Global Perspective. *India Quarterly*: 177 ss.

Hiller J.S. (2013). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118: 287-301.

Hochschild A.R. (1989). *The Second Shift. Working Parents and the Revolution at Home*. New York, Viking Press. ISBN 978-0142002926.

Hochschild A.R., Machung A. (2012). *The second shift. Working families and the revolution at home*. Penguin Group.

Holleran M. (2022). Pandemics and geoarbitrage: Digital nomadism before and after COVID-19. *City*, 26(5-6): 831-847. <https://doi.org/10.1080/13604813.2022.2124713>.

Holmes J., Thomas M. (2015). Introducing the Smart Villages Concept. *The International Journal on Green Growth and Development*: 151 ss.

Homans G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. London, Routledge and Kegan.

Hu R. (2019). Spatial disruption and planning implication of the sharing economy: A study of smart work in Canberra, Australia. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10: 315-337.

Hur J.Y., Cho W., Lee G., Bickerton S.H. (2019). The "Smart Work" Myth: How Bureaucratic Inertia and Workplace Culture Stymied Digital Transformation in the Relocation of South Korea's Capital. *Asian Stud Rev*, 43: 691-709.

Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M., Vacas-Soriano C., Fana M. (2019). *European Jobs Monitor 2019: Shifts in the employment structure at regional level*. Lussemburgo, Publications Office of the European Union.

Iannotta M., Meret C., Marchetti G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Front Psychol*, 11, 556933.

Ichino P. (2017). *Bene sul lavoro autonomo, ma troppo piombo nelle ali del "lavoro agile"*. Testo disponibile al sito: <https://www.pietroichino.it/?p=45008>.

Ichino P. (2021a). Lo smart working e il tramonto della *summa divisio* tra lavoro subordinato e autonomo. *Lavoro Diritti Europa*.

Ichino P. (2021b). Un protocollo poco innovativo ma non inutile. *Lavoro Diritti Europa*, 4: 1 ss.

Inapp (2022). *Attualità e prospettive dello Smart Working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?*. Roma, Inapp.

Introini F., Pasqualini C., Rubin A. (2022). I South worker: lavorare dal Sud al tempo del Covid-19. In: Mirabile M., Militello E., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

Istat (2011). La conciliazione tra lavoro e famiglia. Testo disponibile al sito: <http://www.istat.it/it/archivio/48912>.

Istat (2018). *Rilevazione Trimestrale sulle Forze di Lavoro*. Tasso di inattività dei 25-54enni per ripartizione geografica, titolo di studio, genere, presenza figli e età del figlio più piccolo.

Istat (2019). L'offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia, dicembre 2019.

Istat (2020a). Ambiente urbano.

Istat (2020b). Gli spostamenti sul territorio prima del Covid-19, maggio 2020.

Istat (2022). *La Geografia Delle Aree Interne: vasti territori tra potenzialità e debolezze*.

Izzi D. (2023), La contrattazione collettiva dei lavoratori autonomi nell'Unione europea: un percorso a ostacoli. *Lavoro Diritti Europa*.

J.Mills A., Durepos G., Wiebe E. (2010). Encyclopedia of Case Study Research. *Encyclopedia of Case Study Research*. doi:10.4135/9781412957397.

Jacobs J. (1969). *The economy of cities*. New York, Random House.

- Jacobs J. (1984). *Cities and the wealth of nations*. New York, Random House.
- Jacobs J. A., K. Gerson (2001). Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure, and family time. *Work and Occupations*, 28 (1): 40 ss.
- Januszkiewicz K. (2019). Flexibility and work - life balance - opportunities and threats. *Journal of Positive Management*, 10: 31-44.
- Jiwasiddi A., Schlagwein D., Leong C. (2022). Assessing the impacts of digital nomadism on local communities: the case of Chiang Mai, Thailand. In: *Pacific Asia conference on information systems*, 1-9.
- Johansson H., Khan J., Hildingsson R., (2016). Climate change and the welfare state: Do we see a new generation of social risks emerging?. In: *Sustainability and the Political Economy of Welfare*. London, Routledge.
- Kenyon S., Lyons G., Rafferty J. (2002). Transport and Social Exclusion: Investigating the Possibility of Promoting Inclusion through Virtual Mobility. *Journal of Transport Geography*, 10(3): 207-219. DOI: 10.1016/S0966-6923%2802%2900012-1.
- Khedhaouria A., Gurău C., Torrès O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44: 485-504. DOI: 10.1007/s11187-014-9608-y.
- Kifer C.V. et al. (2021). Workforce Analytics in Teleworking. *IEEE Access*, 9: 156451-156464.
- Kirk J., Belovics R. (2006). Making E-Working Work. *Journal of Employment Counseling*, 43(1): 39-46. DOI: 10.1002/j.2161-1920.2006.tb00004.x.
- Klein J.L., Tremblay D.G., Bussièrès D.R. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study. *International Journal of Technology Management*, 51(1): 121-138.
- Komorowski Ł., Stanny M. (2020). Smart Villages: Where Can They Happen?. *Land*: 151 ss.
- Lake A. (2011). *The Smart Working Handbook*. Testo disponibile al sito: [flexibility.co.uk](http://flexibility.co.uk).

Lake A. (2015). *The Smart Working Handbook*. Testo disponibile al sito: *flexibility.co.uk*.

Lallo C., Benassi F., Tomassini C., Stassi G. (2023). *Towards the identification of a demographic and socio-economic benchmark to assess the future impact of PNRR on the systematic depopulation local level: first results from Molise laboratory*. Ricerca.

Lampel J., Germain O. (2016). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*.

Leccese V. (2020). Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute. *Rivista giuridica di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, 3, II: 436 ss.

Leccese V. (2022). La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide. *Labour & Law Issues*, 1.

Lee S.M., Trimi S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *J Bus Res*, 123: 14-22.

Lilius J., Balampanidis D. (2020). "Live Like a Lifelong Tourist"? The Contradicting Realities of Finnish Offshore Service Workers in Athens. *Urban Planning*, 5(3): 177-188.

Lind H.B., Nordfjærn T., Jørgensen S.H., Rundmo T. (2015). The value-belief-norm theory, personal norms and sustainable travel mode choice in urban areas. *Journal of Environmental Psychology*, 44: 119-125.

Liso F. (1982). *La mobilità del lavoro in azienda: il quadro legale*. Milano, FrancoAngeli.

Liu X. (2016). *Applied Ordinal Logistic Regression using Stata*. Sage Publications.

Lodigiani R., Riva E. (2021). *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2020. Ritorno al futuro: resilienza e lotta*, Edizioni Lavoro.

Loia F., Piscopo G., Adinolfi P. (2023). Framing smart working in the Covid-19 era: a data driven approach. *PuntOrg International Journal*, 8(2): 156-177.

López-Gay A., Cocola-Gant A., Russo A.P. (2021). Urban tourism and population change: Gentrification in the age of mobilities. *Population, Space and Place*, 27(1): e2380.

Lucas R.E. (1988). On the mechanic of economics development. *Journal of Monetary Economics*, 22: 3-42.

Ludovico G. (2023). *Lavori agili e subordinazioni*. Milano, Giuffrè.

Lupatelli G. (2020). *Fragili e Antifragili - Territori, economie e istituzioni al tempo del coronavirus*. CAIRE Consorzio Reggio Emilia.

Macchioni E., Prandini R. (2019). Work-Life Balance Measures of Working Carers and Well-Being Satisfaction within Couple Relationships: The Result of an Italian Policy Looking through the Gender Lens. *Social Sciences*, 8(109). <https://doi.org/10.3390/socsci8040109>.

Madsen D.Ø., Berg T., Di Nardo M. (2023). Bibliometric Trends in Industry 5.0 Research: An Updated Overview. *Appl. Syst. Innov.*, 6, 63.

Magnaghi A. (2010). *Il Progetto locale. Verso una coscienza di luogo*. Torino, Bollati Boringhieri.

Maino F., Razetti F. (2019). *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*. Torino, Giappichelli.

Maino F., Razetti F., Santoni V. (2020). *Primo rapporto su welfare aziendale e provider 2015-2018. Un mercato in rapida trasformazione*. Percorsi di Secondo Welfare – Aiwa.

Maino F., Rizza R. (2018). Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?. *Stato e mercato*: 197-224.

Maio V. (2020). Il lavoro da remoto tra diritti di connessione e disconnessione. In: Aa.Vv., *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*. Piacenza, LaTribuna, 90 ss.

Malchow-Møller N., Schjerning B., Sørensen, A. (2011). Entrepreneurship, Job Creation and WageGrowth. *Small Business Economics*, 36: 15-32.

Malik A., Rosenberger P. J., Fitzgerald M., Houlcroft L. (2016). Factors affecting smart working: evidence from Australia. *Int J Manpow*, 37: 1042-1066.

Malzani F. (2018). Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore. *Diritti, Lavori, Mercati*: 17 ss.

Mandrone E. (2018). Cambiamento tecnologico e ripercussioni sugli assetti sociali: è la fine dell'uomo comune?. *Scientific Journal on Digital Cultures*, 3, 1: 121-132.

Mandrone E. (2020). Qui una volta era tutta campagna. *Forum Disuguaglianze e Diversità*.

Mandrone E. (2022). Lavoro da remoto e qualità della vita: conquista sociale o privilegio?. *Menabò di Etica & Economia*, n. 177.

Marazza M. (2019). Social, relazioni industriali e (nuovi percorsi di) formazione della volontà collettiva. *Rivista italiana di diritto del lavoro*: 57 ss.

Marchi G. (2017). Legge, contratti collettivi e accordo tra le parti nella regolamentazione del lavoro agile. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Maresca A. (1999). Rapporto di lavoro dei disabili e assetto dell'impresa. *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 3: 660 ss.

Marino L., Capone V. (2021). Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 11(4): 1516-1536. doi: 10.3390/ejihpe11040108. PMID: 34940386; PMCID: PMC8700761.

Marino T. (2010). Sud e impresa sociale: disabili che creano impresa. *Impresa sociale*, 2: 104 ss.

Mariotti I., Akhavan M. (2020). Exploring Proximities In Coworking Spaces: Evidence From Italy. *European Spatial Research and Policy*, 27(1): 37-52.

Marocco M., Resce M. (a cura di) (2020). *L'obiettivo innovazione nella contrattazione di secondo livello. Studio di casi di imprese beneficiarie degli incentivi al premio di risultato*, Inapp Report n.15. Roma, Inapp.

Martinetti A., Moerman J.J., van Dongen L.A.M. (2018). *Storytelling as a strategy in managing complex systems: using antifragility for handling an uncertain future in reliability, Safety and Reliability Society*. Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group.

Masci F. (2020). La tutela costituzionale della persona disabile. *Federalismi.it*.

Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M. (a cura di) (2023). *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*. Bergamo, Adapt University Press.

Mastronardi L., Romagnoli L. (a cura di) (2020). *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*. Firenze, Firenze University Press.

Mauro A. (2017). "Welfare territoriale". In: Adapt, Aiwa, a cura di, *Dizionario breve sul welfare aziendale*.

Mayhew S. (2009). *A Dictionary of Geography*. Oxford, Oxford University Press.

Mazzucchelli S. (2017). Flexibility and work-family balance: a win-win solution for companies? The case of Italy. *International Review of Sociology*, 27, 3: 436 ss.

McElroy E. (2020). Digital nomads in siliconising Cluj: Material and allegorical double dispossession. *Urban Studies*, 57(15): 3078-3094.

McKinsey (2020). *Innovation through Crisis Survey*, aprile 2020.

McMahon J.A. (2019). *EU Agricultural Law and Policy*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Melis V. (2023). *Donne, lavoro in ripresa dopo il Covid ma il Sud fatica*. Milano, Il Sole-24ore.

Membretti A., (2021). Le popolazioni metromontane: relazioni, biografie, bisogni. In: Barbera F., De Rossi A., a cura di, *Metromontagna. Un progetto per riabitare l'Italia*. Roma, Donzelli, 173-200.

Mercalli L., Corrado F. (2021). Il riscaldamento globale come spinta al reinsediamento

delle terre alte. *Scienze del Territorio*, 9.

Mesmer-Magnus J., Viswesvaran C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27(4): 555-574. DOI: 10.1007/s12122-006-1020-1.

Mezzacapo D. (2017). Il lavoro agile ex legge n. 81/2017: note minime e problemi aperti. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Militello E., Mirabile M. (2020). *Focus - Il progetto «South working» - Lavorare dal Sud*. In: Svimez, a cura di, *Rapporto SVIMEZ 2020. L'economia e la società del Mezzogiorno*. Bologna, il Mulino, 223-234.

Militello M. (2010). Principio di uguaglianza e di non discriminazione tra Costituzione italiana e Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (artt. 3 Cost.; art. 20 e art. 21 Carta di Nizza). *WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona*, n. 77.

Minello A., Cannito M. (2023). *Le equilibriste. La maternità in Italia*. Save the children.

Mirabile M. (2022). Introduzione. In: Mirabile M., Militello D., a cura di, *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli, 3-5.

Mirabile M., Militello E. (a cura di) (2022). *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*. Roma, Donzelli.

Mohanty S. et al (2020), Smart Village Initiatives: An Overview. In: Patnaik S., Sen S., Mahmoud M.S., edited by, *Smart Village Technology. Concepts and Development*. Cham, Springer, 3 ss.

Mohanty S., Choppali U., Kougiianos E. (2016). Everything you wanted to know about smart cities: The Internet of things is the backbone. *IEEE Consumer Electronics Magazine*: 60 ss.

Montaldo S. (2016). La politica di coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione europea. In: Doumbé-Billé S., Oddenino A., sous la direction de, *Le role des regions dans la cooperation internationale transfrontaliere. L'experience franco-italienne*. Napoli, Editoriale Scientifica, 47 ss.

Montanari F., Mizzau L. (2016). Luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo ter-

ritoriale e inclusione sociale. *Quaderni Fondazione G. Brodolini, Studi e Ricerche*, 55. Monterossi L. (2017). Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Moos M., Skaburskis A. (2010). Workplace restructuring and urban form: The changing national settlement patterns of the Canadian workforce. *Journal of Urban Affairs*, 32(1): 25-53.

Morgan K.J. (2012). Promoting Social Investment Through Work-Family Policies: Which Nations Do It and Why? In: Morel N. (Cur.), *Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges*. Bristol, Policy Press, 153-180. ISBN 9781847429254.

Mouratidis G. (2018). *Digital nomads: travel, remote work and alternative lifestyles*. Testo disponibile al sito: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8948916>.

Muffels R. (2008). *Flexibility and employment security in Europe. Labour markets in transition*. Edward Elgar Publishing.

Muscarà L. (2006). Marginalia. Per un'analisi dell'identità territoriale molisana. In: Santoro Reale E., Cirino R., a cura di, *Atti del Congresso Identificazione e valorizzazione delle aree marginali*. Campobasso, AIIG, 59-65.

Muscarà L. (2008). Geo-demografia storica del Molise. In: Marchetti M. et al., a cura di, *Relazione sullo stato dell'ambiente della Regione Molise*. Campobasso, Università degli Studi del Molise, 37-61.

Napoli M. (2012). Riflessioni sul sistema della "dote lavoro" in Lombardia. *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1: 63 ss.

Nash C., Jarrahi M., Sutherland W. (2018). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies. In: *Lecture Notes in Computer Science*, Reasearchgate.

Neilson B., Rossiter N. (2021). Automating Labour and the Spatial Politics of Data Centre Technologies. In: Will-Zocholl M., Roth-Ebner C., a cura di, *Topologies of Digital Work. Dynamics of Virtual Work*. Cham, Palgrave Macmillan, 77-101.

Nicolosi M. (2020). Le sfide del lavoro agile dopo l'emergenza pandemica. In: Garilli A. et al., *Dall'emergenza al rilancio: lavoro e diritti sociali alla prova della pandemia*. Torino, Giappichelli: 89 ss.

Nicolosi M. (2022). La disconnessione nel patto di agilità tra legge, contrattazione collettiva e diritto europeo. *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*: 673 ss.

Nomadi Digitali, Airbnb (2023). *Secondo rapporto sul nomadismo digitale in Italia*.

Novella M. (2009). *L'inderogabilità nel diritto del lavoro. Norme imperative e autonomia individuale*. Milano, Giuffrè.

O'Neill S. (2009). *Future Work and Work Trends*. Knoll Workplace Research.

OCSE (2021). *Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects*. Parigi, OECD.

OECD (2006). *Reinventing Rural Policy*. Policy Brief, 1 ss.

OECD (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* Technical report.

Olivelli F. (2020). L'inquadramento sistematico del welfare aziendale. *Rivista del diritto della sicurezza sociale*: 103-124.

Orlitzky M., Louche C., Gond J.P., Chapple W. (2017). Unpacking the Drivers of Corporate Social Performance: A Multilevel, Multistakeholder, and Multimethod Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144: 21-40.

Osservatorio CGIL-FDV (2021). *La contrattazione di secondo livello al tempo del covid-19. Oltre la pandemia: contrattare l'organizzazione del lavoro*. Testo disponibile al sito: <https://binaries.cgil.it/pdf/2021/10/28/095831859-609634da-e57d-49b0-b65a-519e7d2a5f2c.pdf>.

Osservatorio JobPricing, Gender Gap Report (2022). *Mercato del lavoro, retribuzioni e differenze di genere in Italia*.

Osservatorio Smart Working (Polimi) (2020a). *Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*. Politecnico di Milano, Url: [osservatori.net/it](http://osservatori.net/it).

Osservatorio Smart Working (Polimi) (2020b). *Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza*.

Osservatorio Smart Working (Polimi) (2022a). *La rivoluzione dello Smart Working: come è cambiato il modo di lavorare e di vivere con la pandemia*. Testo disponibile al sito: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/evoluzione-smart-working-come-cambiato-modo-lavorare-vivere-pandemia-report>.

Osservatorio Smart Working (Polimi) (2022b). *Smart working: il futuro del lavoro al bivio*. Testo disponibile al sito: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/insight/smart-working-futuro-del-lavoro-al-bivio-insight>.

Osservatorio Smart Working (Polimi) (2022c). *Osservatorio Smart Working: la Ricerca 2023*. Testo disponibile al sito: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>.

Ota K. et al (2017). *Smart Infrastructure Design for Smart Cities*. *IT Professional*: 42 ss.

Pallini M. (2021). Libertà di contrattazione collettiva dei lavoratori autonomi e tutela della concorrenza: apologia della giurisprudenza della Corte di giustizia dell'UE. In: Aimo M., Fenoglio A., Izzi D., a cura di, *Studi in memoria di Massimo Roccella*. Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

Paniagua A. (2020). *Smart Villages in Depopulated Areas*. In: Patnaik S., Sen S., Mahmoud M.S., edited by, *Smart Village Technology. Concepts and Development*. Cham, Springer, 399 ss.

Pantani C. (2020). *Smart working e servizio sociale al tempo del Covid-19*. Testo disponibile al sito: <https://www.welforum.it/il-punto/emergenza-coronavirus-tempi-di-precarita/smart-working-e-servizio-sociale-al-tempo-del-covid-19/>.

Papa S. (2021). *Ibrido, flessibile, inclusivo: il futuro del lavoro secondo Deloitte*. Testo disponibile al sito: <https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2021/il-futuro-del-lavoro--stefania-papa.html>.

Parker L.D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1): 54-70.

Parlamento europeo (2021). *Smart villages Concept, issues and prospects for EU rural areas*. Testo disponibile al sito: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689349/EPRS\\_BRI\(2021\)689349\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689349/EPRS_BRI(2021)689349_EN.pdf).

Pattaro C., Visentin M., Zannoni A. (2019). Processi di innovazione e territorio. Un progetto di welfare aziendale come laboratorio di sperimentazione. *Economia e Società Regionale*: 46-57.

Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. (2013). *Tempi moderni: Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna, il Mulino.

Pavolini E., Carrera F., Romaniello L. (2012). Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”. *La rivista delle Politiche Sociali*: 145-171.

Pavolini E., Sabatinelli S., Vesan P. (2021). I servizi di welfare in Italia alla prova della pandemia. Uno sguardo di insieme. *Politiche Sociali Social Policies*, 2: 211-232, doi: 10.7389/101678.

Pazzagli R. (2021). *Un paese di paesi. Luoghi e voci dell'Italia interna*. Pisa, ETS.

Pereira R., dos Santos N. (2023). Neoliberalization – Reflections on a New Paradigmatic Approach for the Industry: A Scoping Review on Industry 5.0. *Logistics*, 7, 43.

Peretz H., Fried Y., Levi A. (2017). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28(1): 182-200. DOI: 10.1111/1748-8583.12172.

Pérez De Guzmán Padrón S., Ulloa Unanue E., Iglesias-Onofrio M. (2022). The changing conceptions of time in the social scheme of daily life: a work-life balance approach. *Journal of Family Studies*, 28, 2: 611 ss.

Perrigino M.B., Dunford B.B., Wilson K.S. (2018). Work-family backlash: The “dark side” of work-life balance (WLB) policies. *The Academy of Management Annals*, 12(2): 600-630. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077>.

Perrone M. (2023). *Sud, donne, giovani: 2023 banco di prova per la lotta ai divari*. Milano,

IlSole24ore.

Perrone R. (2017). Il «diritto alla disconnessione» quale strumento di tutela di interessi costituzionalmente rilevanti. *federalismi.it*, 24.

Persiani M. (1966). *Contratto di lavoro e organizzazione*. Padova, Cedam.

Peruzzi M. (2021). Nuove tecnologie e salute dei lavoratori. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*: 179 ss.

Peruzzi M. (2022). Orario di lavoro e discriminazione per genitorialità: la soluzione giurisprudenziale prima della l. n. 162/2021. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2, II: 247 ss.

Pessi R. (2015). L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*: 133-142.

Petralia A. (2010). Lotta alla mafia ed inclusione dei soggetti svantaggiati: le cooperative Libera Terra. *Impresa sociale*, 2: 109 ss.

Philip L.J. et al (2015). The Rural Digital Economy. *Scottish Geographical Journal*: 143 ss.

Piccitto G. (2018). Soddisfazione lavorativa ed equilibrio casa-lavoro: un'analisi di genere. *Stato e Mercato*, 3(114): 461-497.

Pigliararmi G. (2019). La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale. *Diritto delle relazioni industriali*: 713 ss.

Pirlone F. (2016). *I borghi antichi abbandonati, patrimonio da riscoprire e mettere in sicurezza*. Milano, FrancoAngeli.

Pizzuti F.R. (a cura di) (2019). *Rapporto sullo Stato Sociale 2019*. Roma, Sapienza Università Editrice.

Portes A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.

Proia G. (2018). L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile. In: Fiorillo L., Perulli A., a cura di, *Il Jobs act del lavoro auto-*

*nomo e del lavoro agile*. Torino, Giappichelli, 177 ss.

Pultrone G., (2020). La sfida delle Aree interne, da aree problema a luoghi di opportunità per un futuro diverso dei territori marginali. In: *Un paese ci vuole. Studi e prospettive per i centri abbandonati in via di spopolamento*, ArcHistoR, Extra 7. DOI: 10.14633/AHR254.

Putnam R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, Princeton University Press.

PwC (2020). *Talents in motion, Covid-19. L'impatto sui giovani talenti*, luglio 2020.

Raghuram S., Garud R., Wiesenfeld B., Gupta V. (2001). Factors Contributing to Virtual Work Adjustment. *Journal of Management*, 27(3): 383-405. DOI: 10.1177/014920630102700309.

Randolph M. (2019). *Non funzionerà mai*. Roi edizioni.

Randstad in collaborazione con Fondazione per la Sussidiarietà (2022). *South working per lo sviluppo responsabile e sostenibile del Paese*, Ricerca.

Ratten V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26: 1379-1388.

Razzolini O. (2022). La disciplina del tempo di lavoro. *Diritto delle relazioni industriali*, 2: 371 ss.

Regalia I. (2021). Note sul Protocollo Amazon per la definizione di un sistema condiviso di relazioni industriali. *Labour & Law Issues*.

Renda A., Schwaag Serger S., Tataj D. et al. (2022). *Industry 5.0, a transformative vision for Europe: governing systemic transformations towards a sustainable industry*. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union.

Revenson A., Griva K., Luszczynska A., Morrison V., Panagopoulou E., Vilchinsky N., Hagedoorn M. (2015). Gender and caregiving: The costs of caregiving for women. In: Revenson T.A., *Caregiving in the illness context*. Palgrave Macmillan: 48 ss.

Ricci G. (2018). Il lavoro a distanza di terza generazione. *Nuove leggi civili commentate*,

3: 632.

Ricci G. (2021). La «scomposizione» della nozione di orario di lavoro nella recente giurisprudenza della Corte di giustizia. *Rivista giuridica di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, 3, II: 323.

Riccio A. (2017). L'accordo di lavoro agile e il possibile ruolo della certificazione. In: Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*. WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, n. 6.

Rifkin J. (2001). *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*. Milano, Mondadori.

Rizza R., Bonvicini F. (a cura di) (2014). *Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*. Bologna, il Mulino.

Rohani R. et al (2022). Emerging Paradigm of IoT Enabled Smart Villages. *2022 IEEE International Conference on Consumer Electronics*: 1 ss.

Romens A.I. (2021). Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere. *Sociologia del lavoro*, 160: 224-243.

Rosa H. (2015). *Accelerazione e alienazione*. Torino, Einaudi.

Rossi G., Bonini R., Mazzucchelli S. (2011). Family relations as social capital. In: Jallinoja R., Widmer E., edited by, *Families and kinship in contemporary Europe: Rules and practices of relatedness*. Palgrave Macmillan.

Rundel C.T., Salemink K., Strijker D. (2020). Exploring rural digital hubs and their possible contribution to communities in Europe. *The Journal of Rural and Community Development*, 15(3): 21-44.

Sabatinelli S., Pavolini E. (2021). Le politiche familiari fra servizi all'infanzia e conciliazione famiglia-lavoro ai tempi del Covid-19. *Politiche Sociali/Social Policies*, 2: 305-326.

Salemink K., Strijker D., Bosworth G. (2017). Rural development in the digital age: a systematic literature review on unequal ICT availability, adoption, and use in rural areas. *Journal of Rural Studies*: 360 ss.

Santoni V. (2018). Luxottica: dal welfare aziendale al welfare territoriale. *Percorsi di*

*secondo welfare.*

Santoni V. (2019). Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane. *Sociologia del lavoro*: 185-201.

Santoro-Passarelli G. (2017). Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro: un puzzle non facile da comporre nell'impresa in via di trasformazione. *Diritto delle relazioni industriali*, 3: 771 ss.

Santoro-Passarelli G. (2021). La subordinazione in trasformazione. *Diritto delle Relazioni Industriali*: 1125 ss.

Saraceno C. (2006). Modelli di welfare e rischi sociali vecchi e nuovi. *Polis Ricerche e studi su società e politica*, 2: 241-246, doi: 10.1424/22555.

Saraceno C. (2010). Tra vecchi e nuovi rischi. Come le politiche reagiscono alla modifica del contratto sociale. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4: 31-52.

Saraceno C. (2011). Beyond Care. The Persistent Invisibility of Unpaid Family Work. *Sociologica*, 1: 1-16.

Saraceno C. (2022a). Obiettivo riduzione disuguaglianze. *rivistailmulino.it*.

Saraceno C. (2022b). *Advanced introduction to family policy*. Edward Elgar Publishing.

Saraceno C., Naldini M. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*. Bologna, il Mulino.

Sbarra L., Romani G., Munno A.R., Spiller S., Bianco G. (a cura di) (2021). *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità - 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*. Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL).

Scapens R.W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3): 259-281.

Seghezzi F., Porcheddu D. (2021). Le sfide del sindacato nell'epoca dello smart working. *Parole di management*.

Semenza R. (2018). *Manuale di sociologia del lavoro*. Torino, UTET.

Senatori I. (2020). The European Framework Agreement on Digitalisation: a Whiter Shade of Pale?. *Italian Labour Law e-Journal*, 13, 2: 159 ss.

Shawkat S. et al. (2021). *Digital Nomads: A Systematic Literature Review*, 7th International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS). DOI: 10.1109/ICRIIS53035.2021.9617008.

Shearmur R. (2021). Conceptualising and measuring the location of work: Work location as a probability space. *Urban Studies*, 58(11): 2188-2206.

Sheller M. (2018). *Mobility justice: The politics of movement in an age of extremes*. London, Verso.

Shelton B.A., John D. (1996). The division of household labor. *Annual Review of Sociology*, 22: 299-322.

Shockley K., Allen T.D (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3): 479- 493. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.08.006.

Siggelkow N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20-24.

Situmorang F., Karthana E.T. (2021). Redesign rural tourism product based digital nomadism Postpandemic COVID-19 in Bali. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan*, 5(2): 1-13.

Solari L. (2020). *Freedom management: organizzazioni centrate sulla libertà dell'individuo*.

Solima L. (2018). *Management per l'impresa culturale*. Roma, Carocci.

Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernandez-Macias E., Bisello M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 5.

Sotte F. (2023). *La politica agricola europea*. Firenze, Firenze University Press.

Spence L.J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics.

*Business Ethics: A European Review*, 8.

Spence L.J., Rutherford R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47: 1-5.

Spinelli C. (2018). *Tecnologie digitali e lavoro agile*. Bari, Cacucci.

Spinelli C. (2021a). Lo «smart working» ai tempi del «coronavirus». *Labor*: 126 ss.

Spinelli C. (2021b). Lo smart working nel settore privato e le sfide per il futuro. In: Carabelli U., Fassina L., a cura di, *Smart working: tutele e condizioni di lavoro. Atti del quarto Seminario annuale della Consulta giuridica dedicato alla memoria del Prof. Luigi Mariucci*. Roma, 12 febbraio 2021. Roma, Futura, 67 ss.

Spinelli C. (2022). Il piano integrato di attività e organizzazione (piao): un progetto ambizioso di difficile attuazione?. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2: 1 ss.

Squeglia M. (2017). L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale. *Argomenti di diritto del lavoro*: 103-132.

Star S.L., Ruhleder K. (1996). Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces. *Information Systems Research*, 7(1): 111-134.

Svimez (2020a). *L'impatto economico e sociale del Covid-19: Mezzogiorno e Centro-Nord*. Associazione per lo Sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, Url: svimez.inog.

Svimez (2020b). *Il Fenomeno del south working: quali politiche per promuoverlo*. Rapporto Svimez 2020.

Tagliaro C., Ciaramella A. (2016). Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy. *Journal of Corporate Real Estate*, 18: 194-208.

Taleb N. (2012). *Antifragile, prosperare nel disordine*.

Tantillo F. (2023). *L'Italia vuota. Viaggio nelle aree interne*. Bari, Laterza.

Tebano L. (2020). *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*. Napoli, Editoriale Scientifica, 193 ss.

Teti V. (2022). *La restanza*. Torino, Einaudi.

Thompson B.Y. (2018). Digital nomads: Employment in the online gig economy. *Glocalism: Journal Of Culture, Politics and Innovation*, 1. <https://doi.org/10.12893/gjc-pi.2018.1.11>.

Tinti A. (2020). Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale. *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*.

Tinti A. (2022). Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile. *Lavoro e Diritto*: 157 ss.

Tiraboschi M. (2017). Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro. *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, 25.

Tiraboschi M. (2021). Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione. *Diritto delle relazioni industriali*: 143-173.

Tiraboschi M. (a cura di)(2022). *Welfare for people. Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*. Bergamo, Adapt University Press.

Toffanin T. (2016). *Fabbriche invisibili*. Verona, Ombre Corte.

Toffler A. (1980). *The third wave*. New York, Morrow.

Treu T. (2013). *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Milano, Ipsa.

Treu T. (2016). Introduzione welfare aziendale. *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 297.

Treu T. (2022). La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca. *federalismi.it*, 9: 202 ss.

Treu T. (a cura di)(2013). *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Milano, Ipsa.

Triglia C. (2009). *Sociologia economica. II. Temi e percorsi contemporanei*. Milano, FrancoAngeli.

Tsang E.W.K. (2014). Generalizing from research findings: The merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, 16: 369-383.

Tullini P. (2018). L'economia digitale alla prova dell'interesse collettivo. *Labour & Law Issues*.

Tursi A. (2012). Il "welfare aziendale": profili istituzionali. *La rivista delle politiche sociali*: 213-235.

Tursi A. (2022). Le metamorfosi del tempo di lavoro. *Diritto delle relazioni industriali*, 2: 464 ss.

United Nations (2019). *World Population Prospects 2019. Highlights*.

Uval (2014). *Strategia nazionale per le aree interne: Definizione, obiettivi, strumenti e governance*. Materiali Uval, 31.

Vagena A. (2021). Digital nomads and tourism industry. *Academia Letters*, 1-6.

Vallebona A. (2011). L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva. *Massimario di giurisprudenza del lavoro*: 682-687.

Valtonina G.G. (2010). Il lavoro "abilitante": l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia. *Sociologia del lavoro*, 117: 134-146.

Van Gevelt T., Holmes J. (2015), *A Vision for Smart Villages*, Briefing No. 5. Testo disponibile al sito: <https://e4sv.org/wp-content/uploads/2015/08/05-Brief.pdf>.

Venturi P., Miccolis S. (a cura di)(2022). *Economie di luogo: fotografia e dimensioni qualitative delle cooperative di comunità*. Ricerca.

Verbeke A., Schulz R., Greidanus N., Hambley L. (2008). *Growing the virtual workplace: the integrative value proposition for telework*. Edward Elgar.

Viganò F., Lallo C. (2020). Il paradosso del non uso delle misure di conciliazione famiglia-lavoro. Uno studio empirico italiano. *Polis*, 2: 363-390.

Viganò F., Macchioni E., Lallo C. (2022). La conciliazione famiglia-lavoro come nuovo rischio sociale in prospettiva di genere. Un'analisi quantitativa nel settore elettrico

italiano. *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 1.

Violini L., Cerlini S. (2011). Il sistema della "Dote" in Lombardia: prime riflessioni su un'esperienza in atto. *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1: 43 ss.

Visvizi A., Lytras M.D. (2018). It's Not a Fad: Smart Cities and Smart Villages Research in European and Global Contexts. *Sustainability*: 2727 ss.

Visvizi A., Lytras M.D., Mudri G. (2019). Smart Villages: Relevance, Approaches, Policy-making Implications. In: Visvizi A., Lytras M.D., Mudri G., edited by, *Smart Villages in the EU and Beyond*. Bingley, Emerald Publishing, 1 ss.

Von Behren S., Minster C., Esch J., Hunecke M., Vortisch P., Chlond B. (2018). Assessing car dependence: Development of a comprehensive survey approach based on the concept of a travel skeleton. *Transportation Research Procedia*, 32: 607-616.

Waddock S. (2021). Wellbeing Economics Narratives for a Sustainable Future. *Humanistic Management Journal*, 6: 151-167.

Wan J., Wan X (2012). Case Study on M Company Best Practice with Global IT Management. *Technol Invest*, 03: 143-148.

Wheatley D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3): 224-241. DOI: 10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x.

Wolski O. (2018). Smart Villages in EU Policy: How to Match Innovativeness and Pragmatism?. *Więś i Rolnictwo*: 163 ss.

Woolf V. (1929). *A Room of One's Own*. Richmond, Hogarth Press.

Yin R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. Case Study Research Design and Methods. SAGE Publications.

Zahra S.A., Wright M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53: 610-629.

Zavratnik V. et al (2018). Smart Villages: Comprehensive Review of Initiatives and Practices. *Sustainability*: 2559 ss.

Zhang X., Zhang Z. (2020). How Do Smart Villages Become a Way to Achieve Sustainable Development in Rural Areas? Smart Village Planning and Practices in China. *Sustainability*: 10510 ss.

Zilli A. (2023). Il lavoro agile dopo la pandemia Covid-19 tra riscatto delle zone remote e South Working. In: Bellavista A., Marinelli M., a cura di, *Studi in onore di Alessandro Garilli*. Torino, Giappichelli, 1320-1331.

Zoppoli A. (2006). *La titolarità sindacale del diritto di sciopero*. Napoli, Jovene.

Zoppoli I. (2023). Il diritto alla disconnessione nella prospettiva europea: una road map per le parti sociali. *Federalismi.it*, 1: 292 ss.

Zoppoli L. (2021). Riformare il Lavoro Pubblico?, L'“ossificazione” delle pubbliche amministrazioni e l'occasione post-pandemica del POLA. *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*: 3 ss.

Zucaro R. (2019). Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela. *Labour & Law Issues*, 5, 2: 214 ss.

Zucaro R. (2021). La riorganizzazione del lavoro pubblico. Alla ricerca di una prestazione smart digitale ed efficiente. *Lavoro, Diritti, Europa*, 4: 8 ss.

Zucaro R. (2022a). Conciliazione vita-lavoro e gender gap nella cura. L'evoluzione legislativa nel prisma del quadro normativo europeo. *Rivista giuridica di diritto del lavoro e della previdenza sociale*: 310 ss.

Zucaro R. (a cura di)(2022b). *Verso lo smart working? Un'analisi multidisciplinare di una sperimentazione naturale*. Roma, Inapp Report, n. 30.

*Fin dalla sua costituzione, la Fondazione Giacomo Brodolini si è preoccupata di diffondere la conoscenza dell'attività scientifica e culturale svolta. L'attività editoriale è divenuta nel corso degli anni sempre più intensa, al punto da avviare, nel 1984, una linea nuova per pubblicare i principali risultati dell'attività di ricerca. Nascono i Quaderni della Fondazione Brodolini. Negli anni, viene collezionata una serie di volumi che mettono a disposizione del mondo scientifico, universitario e delle organizzazioni sociali, i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla Fondazione in tutti gli ambiti di studio.*