

# LUISS



Cattedra

---

RELATORE

---

CORRELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico



*A mio padre che con il suo ultimo bacio mi ha  
dato il coraggio di iniziare quest'avventura,*

*a Maria che con la sua ultima carezza mi ha dato  
la forza di buttare il cuore oltre l'ostacolo.*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>6</b>
--------------------------	----------

### **CAPITOLO PRIMO**

#### **EVOLUZIONE NORMATIVA E PRATICHE EMERGENTI DELLO SMART WORKING**

1.1 Nascita dell'istituto del telelavoro.....	9
1.1.1 Lavoro a domicilio, telelavoro a domicilio e telelavoro mobile.....	12
1.1.2 La regolamentazione del telelavoro negli Stati dell'Unione europea.....	14
1.2 Dal telelavoro allo smart working.....	18
1.2.1 Nascita, storia e caratteristiche del lavoro agile: L. 22 maggio 2017, n. 81.....	19
1.2.2 I controlli del lavoratore nel lavoro agile.....	21
1.2.3 Posta elettronica, traffico web, smartphone e personal computer.....	23
1.2.4 L'utilizzo dei dati raccolti nell'attività di controllo.....	25

### **CAPITOLO SECONDO**

#### **NUOVO MILLENNIO, NUOVE TECNOLOGIE, NUOVI DIRITTI**

2.1 Sicurezza e diritti dello smart worker.....	28
2.1.1 Stress lavoro-correlato.....	30
2.1.2 Diritto alla disconnessione.....	31
2.1.3 Infortunio durante lo smart working.....	34
2.2 Residenza fiscale lavoratore agile.....	36
2.2.1 Rapporto tra normativa interna e disciplina convenzionale.....	38

2.2.2 Regimi agevolati.....	40
2.3 Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni.....	42
2.3.1 Progetto “Lavoro agile per il futuro della PA” e esperienze internazionali.....	45

## **CAPITOLO TERZO**

### **NUOVE SFIDE PER L’HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E GLI EFFETTI SUI LAVORATORI**

3.1 Nuova leadership e differenti strategie della gestione delle risorse umane in smart working.....	48
3.1.1 Sense of Community e Management by Objectives (MBO) .....	51
3.1.2 Flexibility and virtuality.....	56
3.1.3 I diversi stili di leadership.....	58
3.1.4 Il modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard.....	61
3.2 Le leve dello smart working.....	65
3.2.1 Revisione della cultura organizzativa (Behaviours), dotazione tecnologica (Bytes) e layout fisico (Bricks).....	66
3.2.2 I centri di lavoro intelligenti.....	67
3.3 Impatto economico del lavoro agile sui lavoratori e sull’azienda.....	69

## **CAPITOLO QUARTO**

### **CASI STUDIO E TENDENZE INTERNAZIONALI**

4.1 “New Normal” e “Next Normal”: il ruolo dell’intelligenza artificiale nel mondo del lavoro.....	72
4.1.1 Smart Working: cosa ne pensano i lavoratori? .....	74
4.2 Il caso Automattic.....	85

4.3 Le varie tendenze internazionali.....	87
4.3.1 South Working: caratteristiche del fenomeno e casi di rilievo.....	87
4.3.2 I centri di coworking: storia, vantaggi e analisi giuridica.....	89
4.3.3 Lavoro e comunicazione sincrona e asincrona.....	92

## **CAPITOLO QUINTO**

### **IL METAVERSO COME SPAZIO DI LAVORO VIRTUALE: IL PROSSIMO PASSO DOPO LO SMART WORKING**

5.1 Il mondo del lavoro nel Metaverso.....	94
5.1.1 Italiani e Metaverso: quanto questo è conosciuto nel nostro Paese e i primi esperimenti pratici nella penisola.....	96
5.2 Il futuro del lavoro virtuale.....	98
5.2.1 Architettura giuridica del Metaverso.....	99
5.2.2 Problematiche etiche e culturali: identità virtuale e equità nell'accesso alle opportunità di lavoro virtuali.....	102

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>104</b>
-------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>108</b>
--------------------------	------------

<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>117</b>
------------------------	------------

<b>GIURISPRUDENZA.....</b>	<b>121</b>
----------------------------	------------

## INTRODUZIONE

Il lavoro, così com'è da millenni, è in continua evoluzione. Se fino all'inizio del secolo scorso le più importanti innovazioni avevano riguardato gli strumenti utilizzati per l'erogazione o la produzione di beni o di servizi, rendendo le stesse più semplici o più funzionali, oggi le grandi trasformazioni del mondo del lavoro hanno smesso, o quasi, di concentrarsi sull'oggetto e hanno iniziato, sotto la spinta di nuove sensibilità sociali, a concentrarsi sul soggetto.

Dalla riduzione dell'orario di lavoro, all'introduzione del congedo parentale fino ad arrivare alla scoperta e allo sviluppo dello smart working, anche conosciuto nel nostro Paese come lavoro agile, i cambiamenti odierni sembrano tutti essere in una direzione: un miglior bilanciamento della vita lavorativa degli individui con la propria vita personale. Ed è proprio su quest'ultimo istituto che si concentrerà il presente elaborato; modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato introdotta nel nostro ordinamento nel 2017 e divenuta particolarmente nota in seguito alla pandemia da Covid-19, che ne ha permesso un ampio utilizzo, anche in alcuni settori in cui, fino a quel momento, sembrava difficile una sua sperimentazione.

Nato, negli anni Settanta, come strumento per decongestionare il traffico cittadino ed evitare che i lavoratori potessero sprecare un numero considerevole di ore per raggiungere la sede della propria azienda, l'allora "telelavoro", elaborato da Jack Nilles nel suo libro *"The Telecommunications-Transportation Tradeoff"*, aveva già individuato alcuni punti cardine su cui ai giorni nostri, in parte, si fonda anche il lavoro agile permettendo una migliore gestione del personale e un miglioramento della produttività: una maggior attenzione alla razionalizzazione del tempo e alla riduzione dello stress fisico e mentale del lavoratore.

Partendo da questa necessaria premessa, la seguente trattazione sarà suddivisa in tre macroaree, che permetteranno di affrontare l'argomento sotto diversi punti di vista, facendo in modo che, alla fine della stessa, si possa avere un quadro quanto più completo, generale ed innovativo dell'evoluzione storica, normativa e pratica dello smart working, nel nostro ordinamento e non solo.

La prima macroarea, che si svilupperà nei primi due capitoli, analizzerà la nascita e l'evoluzione storica di questa modalità di prestazione lavorativa partendo dal sopraccitato

telelavoro, così come sviluppatosi in Italia e in Europa, nelle sue diverse forme, arrivando alla comparazione dello stesso con l'istituto del lavoro agile. Distinzione questa, ancora oggi, talvolta, non compresa a pieno. Affronterà, inoltre, alcune problematiche attuali, causate dalla sempre maggiore interconnessione tra stati, che permette ad un lavoratore di poter essere assunto in un Paese e svolgere, allo stesso tempo, le proprie prestazioni lavorative e la propria vita privata anche a migliaia di chilometri di distanza, rendendo difficoltosa l'individuazione della residenza fiscale dello stesso e il connubio tra le diverse normative in materia giuslavoristica.

Porteremo poi al vaglio le formule contrattuali utilizzate nella prassi, sia all'interno del settore privato che nel settore pubblico, quest'ultimo maggiormente circondato da volontà differenti in gioco e al centro di recenti dibattiti in merito agli sviluppi futuri e alla idoneità dell'utilizzo dell'istituto nello stesso, nonché dei diritti, o meglio, dell'ampiezza degli stessi, riconosciuti alla categoria degli smart workers. Siano essi di matrice storica come, ad esempio, l'indennizzo da infortunio sul lavoro o di nuovo conio come il diritto alla disconnessione, elaborato proprio in virtù dell'utilizzo delle nuove tecnologie nel mondo del lavoro, a tutela del rispetto dell'orario di lavoro, evitando la realizzazione di fenomeni come l'overworking digitale, e del diritto alla privacy.

Con la seconda macroarea, espressa all'interno del terzo capitolo, si approfondirà, invece, l'impatto dell'istituto dello smart working sulle risorse umane e sul rapporto con le stesse, oltre che sul mutamento dello spazio di lavoro. Se fino al secolo scorso il lavoro, e quindi, la gestione del personale, era concepito come un qualcosa che si svolgeva in azienda, in presenza, oggi anche tale aspetto ha assunto una connotazione 'virtuale' e, pertanto, tenendo conto di ciò, deve evolversi e mutare.

Ad una prestazione di lavoro basata sul periodo in cui il lavoratore è a disposizione del datore di lavoro, si è sostituito un modello non più basato sul tempo ma sugli obiettivi da raggiungere. In questa direzione, il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore ha acquisito i caratteri del rapporto di fiducia, più che di subordinazione. Un mutamento radicale questo che ha portato il management a dover adeguare i suoi comportamenti e i suoi stili di leadership, a cambiare l'approccio con il capitale umano e a dover ridisegnare strategie e obiettivi.

Ciò, d'altra parte, ha avuto anche effetti di natura economica, che non possono essere trascurati. Ad una diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa sono



collegati, inevitabilmente, anche effetti diversi sulla produttività attesa, così come diversi sono i costi aziendali da sostenere. In tal senso, infatti, sarà affrontato il tema dello spazio del luogo di lavoro, evidenziando il necessario mutamento del layout fisico e della dotazione tecnologica resi necessari dal lavoro svolto in smart working.

Nella terza ed ultima macroarea dell'elaborato, che comprende i due capitoli finali, verrà utilizzato un approccio più sperimentale, con una maggiore attenzione per gli sviluppi futuri della materia. In tale parte conclusiva dell'elaborato verranno esposti e analizzati i dati raccolti, attraverso la somministrazione di un questionario ai lavoratori che hanno avuto l'opportunità di lavorare o valutano di cambiare lavoro per svolgere le proprie prestazioni in modalità agile, per comprendere più da vicino come l'adozione di tale modalità di esecuzione del lavoro subordinato possa orientare le proprie scelte lavorative e che impatto queste possano avere su un campione di riferimento particolarmente giovane.

Inoltre, saranno analizzate alcune tendenze internazionali in via di sviluppo come il South Working, fenomeno particolarmente diffuso nel nostro Paese per la forte disparità economica tra zone settentrionali e zone meridionali che rende particolarmente vantaggioso vivere in una zona differente, molto spesso individuata nelle regioni del sud Italia, da quella in cui vi è la propria sede lavorativa, o il lavoro sincrono e asincrono che solo se ben organizzato e programmato può evitare che nei vari processi si sviluppino problemi comunicativi tra le parti.

In ultima istanza, si approfondiranno le evoluzioni future dell'istituto e, più in generale, del lavoro virtuale, connesse al metaverso, spazio virtuale in cui le persone fisiche possono muoversi e interagire tra di loro e in cui è sempre più probabile che presto si potranno svolgere alcune delle prestazioni lavorative che oggi sono svolte in ufficio.

Per concludere, tenendo conto degli sviluppi sopraccitati della materia, verranno analizzate le possibili implicazioni giuridiche, etiche e culturali della stessa, in modo da poter avere, con l'intero elaborato, un'analisi, quanto più approfondita possibile, sul passato, sul presente e sul futuro del mondo del lavoro.

## CAPITOLO I

### EVOLUZIONE NORMATIVA E PRATICHE EMERGENTI DELLO SMART WORKING

*1.1 Nascita dell'istituto del telelavoro - 1.1.1 Lavoro a domicilio, telelavoro a domicilio e telelavoro mobile - 1.1.2 La regolamentazione del telelavoro negli Stati dell'Unione europea - 1.2 Dal telelavoro allo smart working - 1.2.1 Nascita, storia e caratteristiche del lavoro agile: L. 22 maggio 2017, n. 81 - 1.2.2 I controlli del lavoratore nel lavoro agile - 1.2.3 Posta elettronica, traffico web, smartphone e personal computer - 1.2.4 L'utilizzo dei dati raccolti nell'attività di controllo.*

#### **1.1 Nascita dell'istituto del telelavoro**

I primi esperimenti di telelavoro al mondo sono da ricondurre al 1973, quando nell'Europa occidentale e negli Stati Uniti, in occasione della prima crisi energetica<sup>1</sup>, il prezzo del petrolio aumentò bruscamente, mettendo in crisi l'intera economia con ripercussioni rilevanti per tutti i cittadini. In un quadro socio-economico così delineato Jack Nilles si rese conto che la maggioranza delle persone utilizzavano le auto, e di conseguenza il carburante, per recarsi a lavoro, più precisamente in ufficio, per svolgere mansioni che potevano essere svolte, al contrario dei lavori che gli operai svolgevano in fabbrica, anche da altri luoghi grazie alle dotazioni tecnologiche esistenti ai tempi.

Il *teleworking* teorizzato da Nilles, infatti, interveniva in un momento di bisogno cambiando punto di vista per la risoluzione dei problemi che affliggevano il Paese in quel momento storico; dalla ricerca di una soluzione per un problema identificato come di trasporti veniva sostituita una riflessione connessa al tema della comunicazione. Così, si andava ad anticipare un dibattito divenuto attuale soltanto cinquanta anni dopo, connesso al tema del luogo in cui poter prestare la propria attività lavorativa.

Nonostante l'avanguardismo delle idee di Nilles, bisognerà aspettare quasi vent'anni per avere i primi interventi normativi in tale direzione. Come ogni mutamento radicale,

---

<sup>1</sup> In seguito ad un evento geopolitico di particolare rilevanza i Paesi dell'OPEC (l'Organizzazione dei Paesi esportatori di petrolio) ridussero la produzione di petrolio causando uno shock ai prezzi del combustibile fossile.

infatti, anche il “lavoro da casa” nei primi tempi, e forse sotto alcuni punti di vista lo è tutt’ora, fu ostacolato. I primi timidi tentativi di regolamentare e riconoscere il fenomeno iniziarono solo nel 1990 con il *Clean Air Act* americano, promulgato per diminuire l’inquinamento atmosferico e salvaguardare l’ambiente, che, proprio in questa direzione, introdusse bonus fiscali per le aziende che promuovevano e iniziavano ad adoperare per i propri dipendenti il lavoro da remoto. In Europa, invece, si dovrà aspettare ancora quattro anni per vedere l’inizio del suo percorso di scoperta di tale istituto, che solo con il cosiddetto “Rapporto Bangemann”, il quale “*attribuisce molto rilievo all'area del telelavoro e prevede la costituzione di venti centri pilota, con un totale di ventimila telelavoratori, oltreché l'avviamento di dieci milioni di telelavoratori, al di fuori di tali centri*”<sup>2</sup>, proverà a restare competitiva nei confronti degli Stati Uniti.

Inizia così il percorso di affermazione di una nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, che permetterà di non concepire più solo l’ufficio come luogo in cui svolgere il proprio lavoro e che darà il via ad una elaborazione dello stesso maggiormente individuale, ritagliata sul singolo individuo e non più standardizzata e generale.

Ma se l’istituto diventò presto familiare a molti e si diffuse rapidamente negli ambienti manageriali, incominciando ad essere utilizzato rapidamente in molti stati europei, nel nostro Paese non ebbe subito fortuna. Ad evidenziare ciò fu l’allora ministro del Lavoro, Tiziano Treu, il quale sottolineò come, nonostante il dibattito e la conoscenza teorica di tale istituto, all’interno del tessuto aziendale del nostro territorio la discussione restava soltanto teorica con rari ed isolati casi di applicazioni pratiche<sup>3</sup>. Per questo motivo mancarono, in quegli anni, interventi legislativi volti ad incentivare e a regolamentare il fenomeno in Italia. Fenomeno che, oltre a non essere utilizzato dagli imprenditori, era anche osteggiato dal mondo sindacale, il quale riteneva che la traslitterazione nelle pareti domestiche del lavoro svolto in azienda fino a quel momento non permettesse di coniugare al meglio la vita lavorativa con quella privata. Una mancanza di una linea di demarcazione tra lavoro e casa generava una sovrapposizione che poteva avere, secondo

---

<sup>2</sup> I. D’ELIA, *Verso la società dell’informazione*, Vol. V della rivista *Informatica e diritto*, diretto da C. CIAMPI, XXII annata, 1996, n. 1, pp. 19-22.

<sup>3</sup> D. DE MASI, *Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*, Mantova, Marsilio, 2020, pp. 198-200.

loro, solo effetti negativi. Analizzando questo punto di vista, non è difficile immaginare come, forse, la vera paura del mondo sindacale poteva essere quella di non avere più luoghi di aggregazione e di socialità tra lavoratori tali da alimentare lo stesso sviluppo e la stessa esistenza di tale mondo.

Tale vuoto normativo fu colmato nel nostro Paese dapprima con la legge 191/1998, nota come Bassanini ter, che andò a regolamentare il telelavoro per i dipendenti della pubblica amministrazione e, più di recente, con un Accordo interconfederale del 9 giugno del 2004 che recepisce l'Accordo-quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002.

Tali interventi erano finalizzati ad una ristrutturazione e razionalizzazione dell'assetto organizzativo, permettendo una diversa modalità di svolgimento della prestazione.

La possibilità di accedere a tale opportunità restava libera e, quindi, rimessa alla discrezionalità delle parti, le quali potevano concordarla fin dall'inizio o in un secondo momento, ritenendosi libere di accettare o declinare l'offerta<sup>4</sup>. Ciò che era necessario era la sistematicità del lavoro prestato secondo tale modalità, l'idoneità del luogo prescelto<sup>5</sup>, diverso dai locali dell'impresa, la dotazione tecnologica, che era a carico del datore di lavoro, e, ovviamente, la fattibilità della prestazione del lavoro all'esterno del luogo abituale di lavoro.

Fondamentale, inoltre, era che al telelavoratore dovevano essere riconosciute le stesse opportunità di avanzamento di carriera dei suoi colleghi e, in generale, tutti i diritti, previsti dalla contrattazione collettiva alla sua categoria. Il carico di lavoro assegnatogli non doveva essere superiore a quello assegnato ai suoi omologhi e, nell'ambito dei controlli a cui questo poteva essere sottoposto, doveva essere rispettato il suo diritto alla riservatezza.

In definitiva, in alcun mondo potevano verificarsi casi di discriminazione del lavoratore che optava per la possibilità di svolgere il proprio lavoro da casa o da altri locali dallo stesso prescelti.

---

<sup>4</sup> Le parti, inoltre, dovevano essere libere anche di poter riconvertire la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

<sup>5</sup> Idoneità del luogo prescelto per i lavoratori della pubblica amministrazione andava verificata sulla base delle norme generali in tema di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche.

### **1.1.1 Lavoro a domicilio, telelavoro a domicilio e telelavoro mobile**

Il telelavoro, nonostante sotto vari aspetti possa sembrare esserlo, non è una particolare tipologia contrattuale. Esso, infatti, rappresenta una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, modalità che può assumere le forme contrattuali classiche; possiamo avere, infatti, il telelavoratore subordinato, il telelavoratore parasubordinato etc.<sup>6</sup>.

Il telelavoro è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che prevede lo svolgimento della stessa in un luogo, prestabilito, differente dall'ufficio o dall'azienda, attraverso l'utilizzo di personal computer o altri strumenti informatici, secondo i medesimi orari che il lavoratore avrebbe seguito nei locali del datore di lavoro.

Tenendo conto delle caratteristiche del telelavoro appena esplicate, questo potrebbe essere erroneamente assimilato ad un istituto che, seppur possiede molti punti di congiunzione con questo, resta differente: il lavoro a domicilio.

Infatti, il lavoro a domicilio può essere inquadrato come una categoria più ampia, che ricopre qualsiasi tipo di attività lavorativa che può essere svolta da casa o da un luogo di cui il lavoratore abbia la disponibilità, non necessariamente inquadrato in una struttura organizzativa fissa<sup>7</sup>, infatti, questo può estendersi anche: ad artigiani, a coloro che svolgono lavori manuali o di produzione da casa. Inoltre, mentre il telelavoratore ha sempre il medesimo datore di lavoro, con il quale intercorre il contratto con cui è stata stabilita tale modalità di svolgimento della prestazione, il datore di lavoro del lavoratore a domicilio può variare.

A riprova della diversità di istituti vi è anche la normativa di riferimento, che risulta essere differente. A disciplinare il lavoro a domicilio, infatti, vi è la legge n. 877/1973 e non è difficile, guardando l'anno di tale intervento legislativo, notare come tale istituto non sia altro che un antesignano del telelavoro prima e del lavoro agile poi.

All'articolo 1 di tale legge possiamo ritrovare le caratteristiche fondamentali del rapporto in esame, che può svolgersi oltre che con lavoro proprio anche con l'ausilio dei familiari conviventi o a carico del lavoratore, seppur con esclusione di manodopera salariata o

---

<sup>6</sup> G. CASSANO, R. CLARIZIA, *I singoli contratti: tipici e atipici nell'evoluzione normativa e giurisprudenziale*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2017, pp. 1505-1506.

<sup>7</sup> Art. 1 della legge n. 877 del 1973, come modificato dall'art. 2 della legge n. 858 del 1980.

apprendisti, sotto le direttive dell'imprenditore e utilizzando gli strumenti che gli sono messi a disposizione dal datore di lavoro anche per tramite di terzi.

Sicuramente il lavoratore a domicilio, come è facile intendere dalla nostra disamina, è un lavoratore subordinato ma, in deroga all'art. 2094 c.c., *“il lavoro a domicilio realizza una forma di decentramento produttivo, in cui l'oggetto della prestazione del lavoratore assume rilievo non già come risultato, ma come estrinsecazione di energie lavorative, resa in maniera continuativa all'esterno dell'azienda, e però organizzata ed utilizzata in funzione complementare o sostitutiva del lavoro eseguito all'interno di essa, e, correlativamente, il vincolo di subordinazione viene a configurarsi come inserimento dell'attività del lavoratore nel ciclo produttivo aziendale, del quale la prestazione lavorativa da lui resa, pur se in ambienti esterni all'azienda e con mezzi ed attrezzature anche propri del lavoratore stesso, ed eventualmente anche con l'ausilio dei suoi familiari, purché conviventi e a carico, diventa elemento integrativo (c.d. subordinazione tecnica) ”*<sup>8</sup>.

Analizzata e compresa a pieno la distinzione che intercorre tra lavoro a domicilio e telelavoro, possiamo passare al vaglio le varie tipologie di quest'ultimo.

Per quanto concerne le modalità di collegamento tra datore di lavoro e lavoratore, possiamo distinguere, innanzitutto, il telelavoro online, in cui il *teleworker* è collegato in tempo reale con il resto dell'organizzazione aziendale, avendo uno scambio continuo, costante e interattivo con il proprio datore di lavoro, dal telelavoro offline, in cui il lavoratore svolge le proprie mansioni in maniera autonoma, in base a direttive ricevute preventivamente, dove il controllo sulle prestazioni eseguite viene effettuato in un secondo momento. Una terza modalità, ibrida rispetto alle due precedentemente descritte, è rappresentata dal telelavoro *one way* dove, nonostante vi sia uno scambio di dati in tempo reale, questo è unidirezionale, ovvero dal lavoratore al datore di lavoro e non anche viceversa<sup>9</sup>.

Il telelavoro, inoltre, può essere, tenendo conto del luogo fisico in cui viene effettivamente svolto, a domicilio (*homeworking*) o mobile (*working out*). Nel primo caso, la postazione di lavoro è tendenzialmente ubicata nella residenza del lavoratore, ove il lavoratore è

---

<sup>8</sup> Cass. Civile Sez. I 16 giugno 2000, n. 8221.

<sup>9</sup> A. DI MARIO, *Telelavoro*, Milano, wikilabour.it.

<https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/>.

collegato alla rete aziendale tramite internet e la postazione è collaudata e messa a disposizione dallo stesso datore di lavoro. Nel secondo caso, invece, la postazione di lavoro non è fissa e le comunicazioni vengono svolte attraverso dotazioni tecnologiche come smartphone, tablet o personal computer e, periodicamente, il lavoratore viene sottoposto a controlli da parte dell'azienda. Infine, vi è il caso delle imprese virtuali (*distance work enterprise*), in questo caso l'intera attività aziendale è svolta all'esterno dei locali di questa, non essendoci una sede fisica, e l'intero volume della produzione è gestito e realizzato in via telematica.

È possibile quindi comprendere come le soluzioni possano essere le più disparate e mutare in base alle esigenze delle varie controparti, adattandosi a queste. Nonostante questo, però, per passare alla ribalta ed affermarsi con forza, qualitativamente e quantitativamente nel mondo del lavoro, è stata necessaria un'ulteriore evoluzione e trasformazione dell'istituto che ha portato alla nascita del lavoro agile, di cui tratteremo più avanti in questo elaborato.

### **1.1.2 La regolamentazione del telelavoro negli Stati dell'Unione europea**

Prima della pandemia di Covid-19 il numero di Paesi che disciplinavano il telelavoro, all'interno dei propri ordinamenti nazionali, era particolarmente esiguo e basava la propria normativa sull'Accordo-quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002.

Negli ultimi tre anni, anche a causa dei numerosi confinamenti che si sono susseguiti, con l'aumento significativo di contratti aventi ad oggetto il telelavoro, sviluppatosi per salvaguardare la produttività e l'occupazione<sup>10</sup>, molti Paesi hanno adattato ed implementato le proprie normative, avviando anche un dibattito su come affrontare le prossime sfide che si prospetteranno in tal senso<sup>11</sup>.

Sicuramente gli ostacoli che sono stati incontrati, fino ad oggi, e si incontreranno, nel prossimo futuro, sono rappresentati da uno sviluppo della materia tenendo conto di diverse culture aziendali e di variegati tessuti sociali. Esistono, infatti, differenze tra gli

---

<sup>10</sup>EUROFOUND, *Living and working in Europe 2020*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, 2021, pp. 4-5.

<sup>11</sup> Una nuova legislazione è stata adottata in Austria, Lettonia, Portogallo, Romania, Slovacchia e Spagna, mentre in Germania, Irlanda e Lussemburgo sono stati discussi alcuni progetti di legge.

stati in merito all'orario lavorativo, che può essere più o meno flessibile, in merito alla copertura delle spese aggiuntive sostenute dai lavoratori nelle proprie mura domestiche o, più in generale, riguardo al regime di accesso al telelavoro<sup>12</sup>.

La prevedibile espansione del numero dei *teleworker*, oltre che la crescente mobilità transfrontaliera tra questi, tende a porre come obiettivo primario del dibattito, che si sta sviluppando attorno alle scelte legislative dei vari stati, la ricerca di alcuni principi comuni tra i vari Paesi che possano facilitare il più possibile l'applicazione dell'istituto, incentivando anche uno studio comparato della materia.

La regolamentazione dell'istituto del telelavoro nei diversi Paesi dell'Unione europea può avvenire in modi differenti: attraverso la legislazione nazionale, il dialogo sociale o la contrattazione collettiva. Partendo da ciò possiamo suddividere i vari Paesi, che si differenziano principalmente a causa del ruolo che assume la contrattazione collettiva, in due macrogruppi: i Paesi che dispongono di una specifica legislazione, spesso integrata da contratti collettivi intersettoriali, settoriali o aziendali, rappresentati dagli stati del bacino mediterraneo e, più in generale, continentali<sup>13</sup>; i Paesi, rientranti nel territorio della penisola scandinava, a cui si aggiungono Cipro e l'Irlanda, dove manca una legislazione statutaria e specifica<sup>14</sup>.

La comparazione delle normative nazionali ci permette di identificare sei diversi *clusters*. I Paesi facenti parte del primo *cluster*, quali Belgio, Francia e Lussemburgo, seguono un approccio di governance di tipo corporativo in cui la legislazione statutaria è combinata con accordi nazionali vincolanti o è il risultato di accordi nazionali vincolanti che vengono tradotti in legislazione.

Il secondo *cluster*, che comprende Austria e Olanda, vede una legislazione nazionale sul telelavoro molto ampia e in oltre una contrattazione collettiva molto sviluppata che comprende la quasi totalità dei settori.

---

<sup>12</sup> Ad esempio, ad oggi il diritto di richiedere l'accesso al telelavoro è riconosciuto a livello nazionale solo in alcuni ordinamenti.

<sup>13</sup> Essi sono: Austria, Belgio, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Estonia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Romania, Slovacchia, Slovenia e Spagna.

<sup>14</sup> EUROFOUND, *op. cit.*, pp. 7-8.



Nel terzo *cluster*, in cui è compreso anche il nostro Paese<sup>15</sup>, la contrattazione collettiva in materia ha assunto un ruolo rilevante solo negli ultimi tre anni, risultando essere pressoché inesistente precedentemente. Nonostante tale sviluppo, però, questo tipo di regolazione non risulta essere vincolante, in quanto fornisce solo raccomandazioni o linee guida da poter seguire.

I Paesi nordici, rientranti nel macrogruppo dove una legislazione specifica è assente, sono inquadrati nel quarto *cluster*. In questi Paesi il telelavoro è regolamentato attraverso alcune leggi settoriali che toccano indirettamente l'istituto, ad esempio in Finlandia questo è regolamentato come parte del diritto del lavoro generale. Tuttavia, un aspetto particolarmente rilevante è che il telelavoro occasionale, forma maggiormente diffusa, viene attuato attraverso accordi informali e individuali. Infatti, a sopperire la mancanza di una disciplina in materia organica e strutturata vi è una contrattazione collettiva e una contrattazione individuale particolarmente attiva.

I governi cipriota e quello irlandese, identificati nel quinto *cluster*, non hanno, invece, previsto una normativa sulla materia a nessun livello, anche se, soprattutto in Irlanda<sup>16</sup>, si sta prevedendo di intervenire in questo senso, con una regolamentazione nazionale, durante la legislatura corrente.

L'ultimo *cluster*, che comprende i Paesi dell'Europa dell'est e Malta, vede una regolamentazione centralizzata ove la legislazione nazionale è particolarmente attiva mentre la contrattazione collettiva ha un ruolo solo marginale, anche a causa della sua bassa incisività e copertura.<sup>17</sup>

Ottenuta una classificazione generale, è possibile scendere maggiormente nel dettaglio dell'analisi comparata delle varie normative europee, tenendo conto delle diverse definizioni e dei differenti regimi che ha assunto il telelavoro nei vari stati e dei diritti riconosciuti ai lavoratori.

Le varie normative nazionali, come anticipato, ruotano tutte intorno all'Accordo-quadro europeo sul telelavoro, differenziandosi per le diverse interpretazioni e applicazioni fatte. Come in Italia, in quasi tutti i Paesi il telelavoro è una modalità di svolgimento della

---

<sup>15</sup> Il terzo cluster comprende anche Grecia, Portogallo, Spagna e Slovenia.

<sup>16</sup> Al 2022 tutto quello che esisteva in questo Paese era un codice generale di condotta sul diritto alla disconnessione.

<sup>17</sup> EUROFOUND, *op. cit.*, pp. 8-10.

prestazione lavorativa, d'altra parte in Portogallo, ad esempio, esistono anche specifici contratti di telelavoro.

Nessun ordinamento specifica però quali caratteristiche oggettive deve possedere un determinato lavoro per poter essere svolto beneficiando del telelavoro, d'altra parte, alcune normative, come quella belga, raccomandano che i datori di lavoro esplichino dettagliatamente i compiti che il telelavoratore deve svolgere o semplicemente indichino se questo può essere svolto, lontano dai locali aziendali, anche solo occasionalmente.

Come abbiamo visto anche con l'analisi del nostro ordinamento, tale modalità di prestazione prevede un accordo tra le parti e così avviene anche in tutti gli altri stati, vi sono, però, tre Paesi, quali Francia, Lituania e Portogallo, che richiedono che la decisione del datore di lavoro, in seguito ad una richiesta del lavoratore, debba essere motivata. Tale specifico adempimento andrebbe, ipoteticamente, nella direzione del riconoscimento di un vero e proprio diritto al telelavoro, in quanto, un eventuale diniego, non adeguatamente giustificato o privo di alcuna giustificazione, potrebbe essere impugnato.

Stati come quello bulgaro, maltese e rumeno, invece, tutelano il lavoratore che, in questo caso, rifiuti la proposta del datore di lavoro, garantendogli una protezione da possibili ritorsioni o la possibilità di impugnare un eventuale licenziamento che possa essere derivato da tale diniego dello stesso<sup>18</sup>.

Per quanto concerne la dotazione tecnologica di cui il lavoratore deve essere in possesso e utilizzare per poter svolgere le proprie mansioni, a livello comunitario, in via generale, è previsto che i relativi costi, l'installazione e la manutenzione siano a carico del datore di lavoro<sup>19</sup>. Se in alcuni Paesi questo è esplicitamente previsto e, in ogni caso, il telelavoratore ha diritto ad un indennizzo, qualora non dovessero essergli fornite direttamente le strumentazioni, ad esempio in Lussemburgo è previsto un compenso sottoforma di rimborso forfettario mensile, in altri non è così. In Ungheria, Romania e

---

<sup>18</sup> EUROFOUND, *ivi*, pp. 20-22.

<sup>19</sup> Tale tema è stato trattato anche dall'European Economic and Social Committee (EESC) in un suo parere dal titolo: *Teleworking and gender equality – Conditions so that teleworking does not exacerbate the unequal distribution of unpaid care and domestic work between women and men and for it to be an engine for promoting gender equality (2021/C 220/02)*. In tale parere, basato sull'articolo 304 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, è stato ribadito quanto affermato nel 2002 nell'Accordo-quadro europeo sul telelavoro, prevedendo che i costi, in questo caso anche inerenti alla salute e alla sicurezza del lavoratore, siano a carico del datore di lavoro.

Slovenia, per poter ottenere un rimborso delle spese sostenute o per poter addossare al datore di lavoro la responsabilità e i costi per la manutenzione o per la dotazione strumentale, è necessario che sia stipulato un accordo tra le parti e che in tale accordo tutto ciò sia indicato esplicitamente. In Repubblica Ceca e nei Paesi Bassi, invece, non sono in alcun modo previste disposizioni che prevedono tali oneri e responsabilità a carico del datore di lavoro<sup>20</sup>.

In questa breve disamina comparativa è possibile notare come, nonostante tutti gli ordinamenti si sviluppino partendo da una normativa comunitaria, vi siano ancora differenze tra le legislazioni e le prassi sviluppatesi. Differenze che, pian piano, essendo questo un fenomeno che esula dai confini nazionali e che, spesso, vede interagire parti in causa di differenti Paesi, si stanno assottigliando. Non è facile, quindi, intuire come più il fenomeno diventi diffuso e più la mobilità internazionale tra i telelavoratori aumenti il suo volume, più le normative andranno ad omologarsi, risolvendo anche notevoli problemi interpretativi e applicativi che, talvolta, frenano la diffusione dell'istituto.

## **1.2 Dal telelavoro allo smart working**

Come il telelavoro ha rappresentato una sorta di evoluzione, grazie anche allo sviluppo di dotazione informatiche prima inesistenti, del lavoro a domicilio, allo stesso modo, con l'avvento del nuovo millennio, il telelavoro si è a sua volta evoluto in lavoro agile, anche conosciuto come *smart working*.

Se possiamo individuare un periodo di gestazione nel nostro Paese dello *smart working*, questo va sicuramente ricondotto dal 2000<sup>21</sup>, anno in cui si è conclusa la ricerca "Telework 2005", al 2017, anno in cui è stata emanata la Legge 81/2017 recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire

---

<sup>20</sup> EUROFOUND, *op. cit.*, pp. 35-37.

<sup>21</sup> Più correttamente l'inizio del periodo di ricerca e dibattito attorno allo *smart working* sarebbe da ricondurre al 1998, quando Antonio Bassolino, l'allora sindaco di Napoli, commissionò una ricerca volta a scoprire cosa sarebbe accaduto se una percentuale abbastanza elevata, soprattutto per l'epoca, attorno al 10%, dei dipendenti comunali avesse svolto le proprie mansioni lontano dal luogo di lavoro. È facile comprendere, però, come, nonostante l'avanguardismo di tale ricerca, sarebbe più corretto partire direttamente dalla ricerca "Telework 2005" essendo questa di rilevanza nazionale e non solo locale.

l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato". Ma andiamo con ordine.

Con la ricerca "Telework 2005", avviata nel 1999 e conclusa nel 2000, si cercò di ricostruire lo stato dello sviluppo e della consistenza nel contesto nazionale dell'istituto del telelavoro, cercando di effettuare una previsione sui possibili sviluppi di questo nel quinquennio successivo. Tale previsione di sviluppo testimoniò il passaggio che si stava verificando dal telelavoro allo *smart working*.<sup>22</sup>

Infatti, dall'inizio del nuovo millennio, si è andati sempre più verso un modello di lavoro a distanza incentrato su una maggiore flessibilità, scollegato, o quasi, dai vincoli di orario e di spazio lavorativo, caratteristici del telelavoro, basato sul raggiungimento di obiettivi prefissati, aspetto questo che verrà maggiormente approfondito nel terzo capitolo del seguente elaborato<sup>23</sup>.

Proprio questo mutamento di caratteristiche, portò all'affermazione del nuovo istituto che, seppur fosse poco studiato e non ancora regolamentato, era già particolarmente diffuso.

### **1.2.1 Nascita, storia e caratteristiche del lavoro agile: L. 22 maggio 2017, n. 81**

Nel 2016, vista la crescente diffusione del fenomeno e la spinta europea in tale direzione<sup>24</sup>, il Governo era intenzionato a introdurre e disciplinare lo *smart working* con la Legge di stabilità dello stesso anno. Percorso questo, che ha portato l'anno seguente alla promulgazione della Legge n. 81, cosiddetto Jobs Act del lavoro autonomo, che dedica a tale istituto, già presente d'altra parte sia in alcuni CCNL che nella contrattazione aziendale, gli articoli dal 18 al 23, applicabili, in quanto compatibili, anche alla pubblica amministrazione.

Per comprendere i margini di diffusione possibili del fenomeno già all'anno di regolamentazione della materia, basti pensare che in quel periodo storico già otto lavoratori su dieci utilizzavano strumenti informatici per circa la metà delle loro ore

---

<sup>22</sup> D. DE MASI, *op. cit.*, pp. 229-233.

<sup>23</sup> G. CASSANO, R. CLARIZIA, *op. cit.*, pp. 1508-1509.

<sup>24</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Bruxelles, comunicazione della Commissione, 2010.

lavorative, quindi, tutti potenzialmente idonei a poter svolgere la propria prestazione di lavoro in modalità agile.

Anche in questo caso, come abbiamo potuto analizzare precedentemente per il telelavoro, non si tratta di una particolare tipologia di contratto ma di una modalità di esecuzione della prestazione, in particolare di una modalità di esecuzione della prestazione di un rapporto di lavoro subordinato. L'articolo 18, della succitata legge, stabilisce che tale modalità deve essere espressamente prevista per lo specifico rapporto di lavoro che intercorre tra le parti, attraverso un accordo espresso e stipulato per iscritto tra queste. Tale accordo, inoltre, può essere previsto anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi.

Differentemente dal suo predecessore, che aveva una modalità di organizzazione particolarmente rigida, questo nuovo istituto non prevede particolari vincoli di orario o di luogo in cui svolgere la prestazione lavorativa, prestazione questa svolta in parte anche all'interno dei locali aziendali<sup>25</sup>, tenendo conto dei soli limiti orari previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Tali caratteristiche risultano essere maggiormente vantaggiose, grazie alla flessibilità che offrono, per i lavoratori che le adottano, andando a rimarcare e risultando fondamentali per la finalità perseguita dalla legge nel suo complesso: incrementare la produttività e agevolare la conciliazione tra vita privata e lavoro. Adottando un modello lavorativo basato sui risultati raggiunti e non sul numero di ore lavorate, preferendo quindi un approccio che tiene conto della qualità del lavoro e non della quantità, oltre a responsabilizzare il lavoratore si permette allo stesso di poter organizzare la propria vita lavorativa senza dover sacrificare eccessivamente quella personale.

In virtù della seconda finalità perseguita da questo intervento legislativo, la normativa offre una posizione privilegiata a determinate categoria di lavoratori<sup>26</sup>, che possono avere

---

<sup>25</sup> Qui possiamo ritrovare un ulteriore tratto caratterizzante dell'istituto che ne rimarca la distinzione con il telelavoro che, invece, come si ricorderà, era svolto totalmente all'esterno dei locali di proprietà del datore di lavoro.

<sup>26</sup> In tali categorie, ai sensi dell'art. 18 comma 3bis della legge n. 81/2017, rientrano i lavoratori e le lavoratrici con figli fino a dodici anni di età, limite non considerato in caso di disabilità, e i lavoratori o le lavoratrici con disabilità in situazione di gravità accertata.

esigenze specifiche, mettendo queste in condizioni di essere preferite dal datore di lavoro per lo svolgimento delle proprie prestazioni in modalità agile.

Per quanto concerne la durata del relativo accordo, questa può essere limitata nel tempo o a tempo indeterminato, d'altra parte è possibile recedere, anche unilateralmente, in caso di giustificato motivo senza alcun preavviso, con un preavviso di trenta giorni in caso di accordo a tempo indeterminato, indifferentemente dalla presenza o meno di un giustificato motivo, senza alcun preavviso in caso di accordo a tempo determinato e, infine, qualora il lavoratore dovesse essere un disabile con un preavviso non inferiore, in ogni caso, a novanta giorni.

### **1.2.2 I controlli del lavoratore nel lavoro agile**

L'articolo 21 della Legge 81 del 2017 è dedicato ad un aspetto particolarmente delicato e complesso del rapporto di lavoro in generale, che è stato fulcro del dibattito legislativo e giurisprudenziale fin dall'entrata in vigore dello Statuto dei lavoratori<sup>27</sup>. Tale aspetto, rappresentato dal potere di controllo del lavoratore in capo al datore di lavoro, inoltre, ha assunto nuova centralità e rilevanza negli ultimi anni a causa dello sviluppo della tecnologia, la quale ha offerto nuovi ed interessanti margini di sviluppo e causato mutamenti della materia, e del trasferimento della postazione di lavoro che ha tirato in ballo anche il diritto alla privacy, essendo spesso le mura domestiche ospiti del lavoratore durante l'orario di svolgimento delle proprie mansioni e gli strumenti utilizzati da questo spesso connessi con la vita privata.

Il potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione svolta dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali segue, in via generale, l'articolo 4 della Legge 300 del 1970 che, però, nella sua storia ha vissuto molti cambiamenti, adattandosi sempre più alle esigenze delle parti in causa, cercando di bilanciare interessi divergenti e spesso difficili da far coesistere senza arrecare pregiudizi all'altra parte<sup>28</sup>.

Già prima dell'avvento dello smart working le maglie del controllo sul lavoratore si erano pian piano allargate, infatti, se in un primo momento lo Statuto dei lavoratori vietava l'uso

---

<sup>27</sup> Legge 300/1970.

<sup>28</sup> C. PISANI, G. PROIA, A. TOPO, *Privacy e lavoro: La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2022, p. 329.

di apparecchiature per il controllo a distanza del lavoratore, salvo la presenza di un accordo con le rappresentanze sindacali o l'autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro<sup>29</sup>, dal 2015 tale divieto assoluto è stato eliminato. Nonostante rimanesse fermo il “*divieto del controllo intenzionale e finalizzato al monitoraggio continuo e indiscriminato del lavoratore*”<sup>30</sup>. Oggi, quindi, seppur gli impianti e gli strumenti per il controllo a distanza possano essere utilizzati ancora solo per fini organizzativi e produttivi o a tutela del patrimonio aziendale<sup>31</sup>, non è più necessario un accordo sindacale o un'autorizzazione amministrativa per poter registrare gli accessi e le presenze.<sup>32</sup>

Come anticipato, lo sviluppo della tecnologia, l'allontanamento del lavoratore dai locali aziendali, che per quanto non permettesse un controllo diretto del lavoratore permetteva sicuramente una supervisione dello stesso da parte di un soggetto preposto, cosa che svolgendosi la prestazione lavorativa a distanza non è più possibile, e un diverso approccio adottato dalla giurisprudenza<sup>33</sup>, e non solo, hanno modificato nuovamente il concetto e l'ampiezza del controllo della prestazione del lavoratore.

La disciplina del potere di controllo del datore di lavoro, nel caso specifico, deve essere prevista all'interno dell'accordo di lavoro agile che intercorre tra le parti, ponendo un accento particolare, in questo modo, sull'autoregolazione normativa, permettendo di costruire una disciplina di riferimento meglio aderente al caso di specie<sup>34</sup>.

L'importanza del contenuto di tale accordo può essere maggiormente compresa se si tiene conto del contenuto del secondo comma dell'art. 4 della Legge 300 del 1970, che prevede

---

<sup>29</sup> In caso di apparecchiature predisposte per fini organizzativi o di controllo ma che erano idonee anche per il controllo a distanza dei lavoratori.

<sup>30</sup> Ministero del Lavoro, nota del 10 maggio 2016.

<sup>31</sup> R. FABOZZI, *I controlli a distanza (di cinquant'anni)*, in Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, Torino, Giappichelli Editore, 2020, p. 59.

<sup>32</sup> M. FLORIS, *I controlli difensivi e la giurisprudenza in tema di controllo a distanza*, in HR On Line, Milano, AIDP, 2022.

<https://www.aidp.it/hronline/2022/5/9/i-controlli-difensivi-e-la-giurisprudenza-in-tema-di-controllo-a-distanza.php>.

<sup>33</sup> Cass. Lavoro 24 gennaio 2020, n. 1663.

<sup>34</sup> Sia chiaro che l'autonomia individuale può muoversi sempre nei confini della normativa generale, nel caso specifico, nei limiti dello Statuto dei lavoratori.

un esonero dell'applicazione delle restrizioni di cui al primo comma<sup>35</sup> anche “*per gli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa*”.

In questo modo si apre uno spazio indefinito per una possibile intrusione del datore di lavoro nei confronti del lavoratore, lasciandolo scoperto, quanto meno da un punto di vista legislativo, da quelle protezioni che negli anni, con diversi moti di lotta dei sindacati, si erano riuscite ad erigere. A tutto ciò, come si vedrà più avanti, ha cercato e sta cercando di porre un freno una recente giurisprudenza, seppur sia auspicabile anche un intervento legislativo in tale senso, atto ad adeguare la normativa esistente all'evoluzione delle pratiche sviluppatasi<sup>36</sup>.

### **1.2.3 Posta elettronica, traffico web, smartphone e personal computer**

Come era già avvenuto con il telelavoro, che differentemente dal lavoro a domicilio, aveva bisogno di dotazioni tecnologiche per poter essere svolto, allo stesso modo è accaduto per il lavoro agile, che inquadra tra i suoi principali strumenti, quali il personal computer, lo smartphone, il tablet, la posta elettronica etc. tra i principali protagonisti dello sviluppo e della diffusione dello *smart working* stesso.

Proprio per il ruolo preminente che tali strumenti ricoprono nello svolgimento della prestazione lavorativa, prima della riforma della normativa di riferimento, atta ad una liberalizzazione dei controlli, come abbiamo potuto vedere, la giurisprudenza aveva cercato di anticipare questa tendenza con il riconoscimento, in capo al datore di lavoro,

---

<sup>35</sup> “Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi.”

<sup>36</sup> Nonostante un primo passo in questo senso previsto dal terzo comma della medesima norma, che verrà analizzato più avanti in questo elaborato.



dei *controlli difensivi*<sup>37</sup>, che avrebbero permesso di non rendere applicabile i limiti imposti dalla disciplina, effettuati ex post al fine di verificare l'eventuale compimento di illeciti o di atti lesivi al patrimonio o all'immagine dell'azienda<sup>38</sup>.

In questo senso la nuova previsione della norma statutaria ha recepito un indirizzo già esistente nella prassi che stava andando consolidandosi, offrendo un punto di riferimento maggiormente certo e delineato. In ogni caso, come spesso accade nel mondo del diritto, per comprenderne a pieno la portata è necessario analizzare l'interpretazione e l'utilizzo che se ne è fatta dall'attuale giurisprudenza, per comprendere anche la direzione che potranno prendere i prossimi sviluppi normativi in tal senso.

I controlli, ad oggi, hanno riguardato maggiormente i personal computer e la posta elettronica del lavoratore, controlli ritenuti legittimi, salvo che si tratti di scambi epistolari<sup>39</sup> di natura privata.

È stata, infatti, ritenuta legittima la condotta di un datore di lavoro che esamini il PC, dato in dotazione, di un suo dipendente, ritenendo, inoltre, legittimo un eventuale licenziamento dovuto all'utilizzo per scopi personali della dotazione tecnologica fornitagli. In questo caso, a difesa dell'imputato, non può essere invocata una violazione della riservatezza o una violazione dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, in quanto il controllo ha ad oggetto esclusivamente la verifica della commissione di comportamenti illeciti da parte del lavoratore<sup>40</sup>.

Per quanto concerne il controllo del traffico dei dati in rete, anche in questo caso l'organizzazione aziendale può prevedere la possibilità di poter visionare la relativa navigazione ed, eventualmente, qualora dovesse verificare che questa è avvenuta, non eccezionalmente o sporadicamente, a fini privati è possibile intervenire sanzionando il

---

<sup>37</sup> Cass. 3 aprile 2002, n. 4746: "Ai fini dell'operatività del divieto di utilizzo di apparecchiature per il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori previsto dall'art. 4 l. n. 300 citata, è necessario che il controllo riguardi (direttamente o indirettamente) l'attività lavorativa, mentre devono ritenersi certamente fuori dell'ambito di applicazione della norma i controlli diretti ad accertare condotte illecite del lavoratore (cd. controlli difensivi), quali, ad esempio, i sistemi di controllo dell'accesso ad aree riservate, o, appunto, gli apparecchi di rilevazione di telefonate ingiustificate".

<sup>38</sup> A. PESSI, *I controlli dell'imprenditore nel lavoro agile e nel lavoro tramite piattaforma*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, diretto da R. PESSI, Torino, Giappichelli Editore, 2021, pp. 907-908.

<sup>39</sup> In questo senso sono state interpretate le e-mail da parte del Garante della Privacy.

<sup>40</sup> Cass. 15 giugno 2017, n. 14862.

lavoratore. Qualora questo dovesse, inoltre, essere causa di un abbassamento delle prestazioni qualitative del dipendente, nel caso in cui non dovesse esserci un cambiamento di tendenza del comportamento incriminato, può essere previsto anche un licenziamento dello stesso a tutela della produttività aziendale complessiva<sup>41</sup> che anche in questo caso sarebbe legittimo.

Anche il controllo della posta elettronica è, inoltre, legittimo e può comportare un eventuale licenziamento del dipendente, qualora questo dovesse utilizzare l'e-mail per fini diversi o, comunque, non complementari rispetto all'ambito delle mansioni che è tenuto a svolgere, commettendo, attraverso queste, illeciti che possano, in qualche modo, intaccare l'integrità, l'organizzazione o l'immagine dell'azienda<sup>42</sup>.

È facile comprendere da questi casi giurisprudenziali analizzati, però, come nella vita lavorativa i confini tra il controllo degli strumenti utilizzati nello svolgimento della prestazione lavorativa, per verificare la commissione di eventuali illeciti o verificare l'integrità degli stessi, pur sempre di proprietà dell'azienda, e il controllo, attraverso questi, del lavoratore sia sfumato e possa non troppo difficilmente portare ad abusi da parte del datore di lavoro.

#### **1.2.4 L'utilizzo dei dati raccolti nell'attività di controllo**

Un primo freno alla liberalizzazione dei poteri concessi al datore di lavoro, nell'ambito del controllo dei dipendenti, è rappresentato dal terzo comma dell'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori, così come risultante dalla riforma. In tale comma, infatti, viene specificato che le informazioni raccolte a danno dei lavoratori possono essere utilizzate solo se questi risultano essere adeguatamente informati del possibile controllo di cui potrebbero essere oggetto<sup>43</sup> e comunque nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.

---

<sup>41</sup> Corte d'Appello di Roma, sentenza 11 marzo 2019.

<sup>42</sup> Cass. 10 novembre 2017, n. 26682. In questo caso era stato confermato il licenziamento di un dipendente che aveva inviato undici e-mail dal contenuto scurrile nei confronti dell'amministratore della società e di altri collaboratori.

<sup>43</sup> Tribunale di Roma, sentenza del 13 giugno 2018, n. 57668. In questo caso, il Giudice del lavoro non ha inquadrato la condotta del lavoratore come anti-giuridica ed, inoltre, ha contestato l'utilizzo dei dati estratti dall'e-mail del lavoratore e da un software aziendale in quanto quest'ultimo non era stato adeguatamente

Analizzando il cuore di tale comma, possiamo notare come sia mutata la protezione costituita attorno al lavoratore e, in questa direzione, come sia mutata la considerazione, all'interno dell'organizzazione, del personale.

Se prima della riforma era necessaria “un'autorizzazione collettiva”, che tutelasse la categoria più che il singolo, ora la tutela è spostata su un piano individuale. È il singolo lavoratore che deve essere adeguatamente informato<sup>44</sup> ed è il singolo lavoratore che viene specificamente controllato e, potenzialmente, subisce un'interferenza nella propria sfera personale, essendo i controlli svolti direttamente nei suoi confronti e non in un locale ampio, come poteva essere un tempo la fabbrica, in cui vi possono essere una moltitudine di soggetti.

In ogni caso, tale limite all'utilizzo dei dati raccolti deve essere coordinato con la normativa europea in materia, ovvero con il *General Data Protection Regulation* (anche noto come GDPR), che prevede che possano essere inseriti all'interno degli ordinamenti nazionali norme volte ad aumentare la protezione del lavoratore per quanto concerne l'esecuzione del contratto di lavoro, al fine di tutelare, nel miglior modo possibile, la *privacy* dello stesso, fortemente messa a rischio con un'ingerenza incontrollata del datore di lavoro<sup>45</sup>.

In questa direzione, il Garante per la protezione dei dati personali ha previsto che sia fondamentale l'elaborazione, e la conseguente sottoscrizione, da parte del lavoratore, di una *policy* sul trattamento dei dati personali, che va ad aggiungersi ai diritti riconosciuti a questo dalla normativa europea in merito al diritto di accesso, al diritto all'oblio, al diritto alla rettifica e alla cancellazione dei proprio dati.

*Policy* che deve risultare essere, oltre che particolarmente chiara e comprensibile, completa delle ragioni che possono portare il datore di lavoro a compiere atti ispettivi nei confronti delle informazioni sensibili e delle modalità di accesso a queste, prevedendo

---

informato in merito all'utilizzo degli strumenti e alla possibilità di poter essere sottoposto ad eventuali controlli.

<sup>44</sup> G. A. RECCHIA, *Controlli datoriali difensivi: note su una categoria in via di estinzione*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, IRIS, 2017, p. 353.

<sup>45</sup> Per incrementare la tutela del diritto alla *privacy* del lavoratore il GDPR prevede una serie di articoli specifici in questo senso. Ad esempio, l'art. 15 del GDPR prevede che “l'interessato ha il diritto di ottenere dal titolare del trattamento la conferma che sia o meno in corso un trattamento di dati personali che lo riguardano e, in tal caso, di ottenere l'accesso ai dati personali”.

un'accettazione della medesima al momento della sottoscrizione del contratto di lavoro subordinato.<sup>46</sup>

Per quanto questi possano rappresentare enormi passi avanti, è facile comprendere come la presenza di una sola disciplina europea, che lascia ampio spazio all'autonomia nazionale in tal senso, affidando a questa solo una serie di linee guida da poter seguire, e un generico rinvio del nostro ordinamento, al rendere edotti i lavoratori di ciò di cui possono essere oggetto durante eventuali controlli, attraverso *policy* aziendali non efficacemente disciplinate o standardizzate, non siano sufficienti a garantire la tutela di quella che, in ogni caso, risulta essere nel rapporto una controparte debole.

E se è giusto ed utile fornire al datore di lavoro strumenti di tutela della propria azienda adeguati al mutamento delle condizioni e delle modalità lavorative, è necessario, allo stesso tempo, ponderare il bilanciamento degli interessi in gioco avendo come finalità una migliore gestione dell'organizzazione complessivamente considerata.

---

<sup>46</sup> A. PESSI, *op. cit.*, pp. 919-921.

## CAPITOLO II

### NUOVO MILLENNIO, NUOVE TECNOLOGIE, NUOVI DIRITTI

*2.1 Sicurezza e diritti dello smart worker – 2.1.1 Stress lavoro-correlato - 2.1.2 Diritto alla disconnessione - 2.1.3 Infortunio durante lo smart working - 2.2 Residenza fiscale lavoratore agile - 2.2.1 Rapporto tra normativa interna e disciplina convenzionale - 2.2.2 Regimi agevolati - 2.3 Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni - 2.3.1 Progetto “Lavoro agile per il futuro della PA” e esperienze internazionali*

#### **2.1 Sicurezza e diritti dello smart worker**

Evoluzione tecnologica ed evoluzione giuridica, per quanto possano sembrare due campi molto lontani tra loro, sono uniti da un legame indissolubile. Le scoperte e gli sviluppi delle tecnologie non sono fini a sé stesse ma sono elaborate per essere immerse nella realtà sociale ed economica che ci circonda, per diventare parte e strumento della vita di ogni giorno delle persone e, pertanto, per costituire nuove relazioni sociali giuridicamente rilevanti.

Come in una corsa, all'avanzamento delle tecnologie messe al servizio del mondo del lavoro ve ne deve essere uno pari ed equivalente della medesima disciplina, in quanto, qualora dovesse verificarsi un'asincronia tra queste, si presenterebbero lacune nella tutela dei lavoratori e nell'esercizio corretto e sano delle mansioni di ciascuno di essi.

Per quanto dall'emanazione del Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, disciplina di riferimento per il nostro Paese, siano ormai trascorsi quindici anni questo riesce a mantenere, grazie anche ad un costante aggiornamento, una discreta attualità. I fattori di novità con cui maggiormente si deve confrontare, e a cui deve adeguare la propria evoluzione, sono sicuramente i cambiamenti organizzativi e produttivi legati allo sviluppo di nuove tecnologie, i quali possono comportare nuovi rischi, nella macroarea dei cosiddetti rischi trasversali o organizzativi<sup>47</sup>, legati ai nuovi rapporti lavorativi e alle nuove dinamiche aziendali che si sono sviluppate in questi anni, come stress da lavoro o *burnout*.

---

<sup>47</sup> Il Testo Unico sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro individua tre tipologie di rischi lavorativi: rischi per la sicurezza; rischi per la salute o di carattere igienico-ambientale; rischi organizzativi o trasversali.

E se per i rischi di carattere igienico-ambientale le divergenze con la normativa tradizionale sembrano essere irrilevanti, problematiche di adattamento della disciplina correlate ai rischi per la sicurezza, quali infortuni e incidenti<sup>48</sup>, assumono sempre più un carattere prioritario, legate al fattore della individuazione della responsabilità e delle dinamiche degli incidenti connesse ad una delocalizzazione dello svolgimento della prestazione lavorativa.

Infatti, pur essendo riconosciuti solo all'interno dei locali aziendali obblighi di sicurezza in capo al datore di lavoro, trattandosi nel caso dello *smart working* pur sempre di una prestazione di lavoro subordinato, in cui il potere organizzativo e direttivo è sempre riconosciuto al datore di lavoro, all'interno dell'accordo istitutivo della modalità di lavoro agile sono spesso indicate le caratteristiche necessarie che devono avere i luoghi in cui si intende svolgere la prestazione, qualora questi siano extra-aziendali, per poter lavorare in piena sicurezza<sup>49</sup>.

Invece, nessuna responsabilità potrà essere imputata nei confronti del titolare dei poteri direttivi e organizzativi, qualora l'eventuale evento dannoso si sia verificato in circostanze che identificano una violazione da parte del lavoratore degli obblighi riscontrabili all'interno dell'accordo di lavoro agile. Responsabilità che penderà sul datore di lavoro nel caso in cui, pur avendo riscontrato irregolarità, nella visita preliminare di verifica degli standards del luogo indicato in tale accordo, abbia comunque acconsentito all'attuazione di questo.

Uscendo dai confini nazionali, tenendo conto dell'evoluzione della normativa eurounionale, possiamo notare come una tendenza sviluppatasi già dal termine dello scorso millennio<sup>50</sup> veda iniziare a porre l'accento sul tema della salute e della sicurezza del lavoro anche rispetto alle nuove dotazioni tecnologiche, prevedendo nei confronti dei lavoratori che usano abitualmente un personal computer il riconoscimento di un diritto ad una visita oculistica specialistica prima di iniziare il lavoro, oltre che, ad intervalli regolari

---

<sup>48</sup> Casi particolari e complessi potrebbero essere quelli di infortuni da incidenti domestici durante l'orario lavorativo o danni muscolari e posturali dovuti dalla mancanza di una postazione di lavoro adeguata.

<sup>49</sup> M. LAI, *Innovazione tecnologica e sicurezza del lavoro: quali tutele?*, Organizzazioni, innovazione e sicurezza sul lavoro, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 87-89.

<sup>50</sup> Attraverso la Direttiva del Consiglio del 29 maggio 1990 sui requisiti minimi di sicurezza e di salute durante il lavoro con apparecchiature video (90/270/CEE).

o in seguito al riscontro di difficoltà visive durante l'erogazione della prestazione, una ripetizione della stessa durante la vigenza del contratto.

## **2.1 Stress lavoro-correlato**

All'interno della macroarea dei rischi trasversali o organizzativi possiamo trovare la categoria del rischio da stress lavoro-correlato, particolarmente in auge in tempi recenti, soprattutto in seguito all'isolamento dovuto dalla pandemia da Covid-19, e in particolar modo accentuato nei lavoratori che svolgono le proprie mansioni da remoto.

I motivi che causano tale tipologia di disagio psicofisico ed emotivo dell'individuo, provocando in molti casi anche la sindrome da *burnout*, possono essere i più svariati come ad esempio: il carico di lavoro eccessivo; una costante pressione derivata dalle scadenze; insicurezza e mancanza di controllo sul proprio lavoro, dovuta in alcuni casi ad una scarsa autonomia o ad un'eccessiva ingerenza dei propri superiori nelle proprie mansioni ed una comunicazione inefficace tra le parti nell'apparato organizzativo. A questi vanno ad aggiungersi e ad aggravare la situazione, nelle prestazioni di lavoro svolte da lavoratori in *smart working*: una pressione dovuta ad una costante connessione, che ha portato allo sviluppo del diritto alla disconnessione, tema che verrà approfondito nel prossimo paragrafo; la mancanza di un confine chiaro tra vita professionale e vita lavorativa oltre che l'isolamento e la mancanza di interazioni sociali, dovuto, appunto, allo svolgimento della prestazione lavorativa in un luogo non condiviso con i propri colleghi.

Nel 2017 l'*European Working Conditions Survey* ha evidenziato come più di un lavoratore su cinque sia costretto, a causa del carico di lavoro eccessivo, a lavorare nel proprio tempo libero per rispondere agli impegni professionali che, nel lungo periodo, può essere causa del *burnout*, il quale può avere, se diffuso, un impatto devastante sulla produttività aziendale. È stato, inoltre, sottolineato come, in Europa, chi tende a lavorare un maggior numero di ore settimanali, quarantotto o più, risultando essere maggiormente soggetto a tali rischi, svolga le proprie mansioni in *smart working*. Ampliando lo spettro di riferimento, negli Stati Uniti il 78% dell'aumento dell'orario di lavoro tra gli uomini si

è registrato nel decennio scorso tra chi svolgeva le proprie mansioni da remoto, in aggiunta al lavoro in ufficio<sup>51</sup>.

Un primo passo, storicamente, in questo senso, che ha rappresentato un antesignano dell'evoluzione dei diritti in questa direzione, è stato rappresentato dall'esplicito obbligo da parte del datore di lavoro di valutare i rischi per la salute e la sicurezza del lavoratore<sup>52</sup> e, più nello specifico, l'obbligo di valutare il fattore stress lavoro-correlato all'interno della valutazione di rischi. Valutazione questa che deve essere finalizzata all'adozione di pratiche volte alla risoluzione del problema riscontrato, tenendo conto sia dell'organizzazione aziendale nel suo complesso sia delle singole caratteristiche dei lavoratori, ponendo in essere molteplici strategie di intervento adatte al singolo caso concreto<sup>53</sup>.

E, proprio in questa direzione, negli ultimi anni, si è sviluppato il dibattito attorno al tema del diritto alla disconnessione.

### **2.1.2 Diritto alla disconnessione**

Per diritto alla disconnessione bisogna intendere il diritto riconosciuto al lavoratore di rimanere in rete in modo selettivo<sup>54</sup>, ovvero il diritto di non rispondere a richieste o sollecitazioni del datore di lavoro al di fuori dell'orario massimo di lavoro.

Il suo fondamento di diritto positivo va ricercato all'interno del primo comma dell'art. 19 della legge n. 81/2017, da cui è possibile ricavare la regola secondo cui all'interno del patto di lavoro agile devono essere indicate le misure tecniche ed organizzative necessarie per assicurare la disconnessione dagli strumenti di lavoro.

Tale istituto può essere facilmente confuso con il diritto al riposo, d'altra parte, nonostante la loro indubbia interconnessione, possiamo ritrovare varie differenze tra gli stessi. Infatti, mentre il diritto al riposo risulta avere una portata generale, il diritto alla disconnessione

---

<sup>51</sup> C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future*, in *Giornale italiano di psicologia*, Bologna, Il Mulino, 2019, pp. 49-51.

<sup>52</sup> Art. 28 comma 1 D.Lgs 81/2008.

<sup>53</sup> G. COSTA, *Stress lavoro-correlato: quale valutazione?*, in *Giornale italiano di psicologia*, Bologna, Il Mulino, 2019, p. 99.

<sup>54</sup> D. POLETTI, *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei "diritti digitali"*, in *Responsabilità civile e previdenza*, Milano, Giuffrè Editore, 2017, p. 7.



è connesso all'utilizzo di strumenti tecnologici nello svolgimento della propria prestazione lavorativa. Scendendo maggiormente nello specifico, inoltre, mentre il primo può prevedere in capo al lavoratore un obbligo di reperibilità, in talune ipotesi particolari, il secondo non solo non contempla tale ipotesi ma può essere esteso, previo accordo tra le parti, anche all'interno dell'orario lavorativo<sup>55</sup>.

Il primo Paese europeo a regolamentare tale nuovo diritto è stato, nel 2017, la Francia individuandolo come “*diritto alla vita privata del ventunesimo secolo*”<sup>56</sup>. Fondamentali, però, nel processo di positivizzazione di tale istituto, sono stati i primi esperimenti aziendali, nelle varie parti del continente europeo e non solo, che hanno riguardato aziende come la Syntex, che ha previsto la disconnessione dai *device* per quasi un milione di dipendenti, o la Volkswagen, che ha sospeso le comunicazioni con i lavoratori dalle 18:15 alle 7:00 del giorno successivo<sup>57</sup>.

Tornando in Francia, il caso più emblematico è stato quello di Orange, leader nel settore delle telecomunicazioni, che attraverso il proprio responsabile delle risorse umane, su incarico del Ministro del lavoro, ha presentato un rapporto in cui veniva richiesto il riconoscimento legislativo di un diritto alla disconnessione. E, proprio grazie a queste sollecitazioni, legate anche allo sviluppo e alla diffusione di esigenze sociali connesse a tale tema, tale riconoscimento è avvenuto attraverso la *loi* n. 2016-1088 del 2016<sup>58</sup>.

Secondo tale norma, nelle imprese con più di cinquanta dipendenti, il datore di lavoro è obbligato a prevedere tale diritto all'interno del contratto collettivo aziendale, in mancanza deve prevedere il diritto all'interno dei *charte*, in cui devono essere definite le modalità di esercizio del diritto alla disconnessione<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> S. CAIROLI, A. PRETEROTI, *Dell'obbligo di disconnessione nel lavoro agile: effetti, responsabilità e tutele*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2023, p. 346.

<sup>56</sup> J. E. RAY, *Naissance et avis de décès du droit à la déconnexion, le droit à la vie privée du XXIème siècle*, *Droit social*, 2002, p. 939.

<sup>57</sup> Si possono elencare ulteriori esempi rilevanti, come il caso BMW in cui, ai fini dell'orario lavorativo, viene conteggiato anche il tempo impiegato dai dipendenti per rispondere alle e-mail in orari extralavorativi o il caso limite della Daimler in cui le e-mail ricevute fuori orario si cancellano automaticamente.

<sup>58</sup> C.d. *Loi Travail o El-Khomri* che modificando l'art. 2242-8 del *Code du Travail* ha previsto al comma sette tale diritto.

<sup>59</sup> R. DI MEO, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in *Labour & Law Issues*, Ancona, Università Politecnica delle Marche, 2017, pp. 22-24.

In seguito all'intervento francese anche il legislatore italiano ha ritenuto necessario intervenire sul tema con il già citato articolo 19 della legge n. 81 del 2017.

A differenza della Francia, però, nel nostro Paese non è stato istituito propriamente un diritto di nuovo conio ma è stato realizzato piuttosto un adeguamento della disciplina previgente, per mantenere l'effettività di tutele già previste in precedenza.

In tale direzione, nonostante il diritto positivo non preveda nulla in tal senso, il ruolo della contrattazione collettiva non può essere ritenuto marginale. Infatti, la regolamentazione di interessi di rango costituzionale non può essere lasciata alla libera determinazione delle parti, all'interno dell'accordo di lavoro agile, come può essere inquadrato lo stesso diritto alla disconnessione, garantendo un giusto equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, rimarcando e definendo il confine tra queste.

Ruolo di rilievo, nella materia, va riconosciuto anche all'evoluzione della normativa europea, che può orientare in maniera omogenea gli sviluppi del dibattito e della regolamentazione in tale settore, tenendo conto della circostanza che il lavoro agile preveda sempre più un superamento del rapporto di lavoro basato sui confini nazionali.

Basti pensare ad alcune recenti pronunce della Corte di Giustizia europea che hanno statuito<sup>60</sup>, ad esempio, che le ore trascorse presso il proprio domicilio con l'obbligo di rispondere alle chiamate o alle e-mail del proprio datore di lavoro vadano considerate come parte dell'orario di lavoro o, più recentemente, l'obbligo in capo al datore di lavoro di istituire un sistema capace di tener conto, in maniera efficace e oggettiva, le ore lavorative svolte durante la giornata da un proprio lavoratore<sup>61</sup>.

Seppur possa sembrare che tali pronunce poco abbiano a che fare con il riconoscimento del diritto alla disconnessione, per le loro statuizioni, sono centrali e propedeutiche allo sviluppo di una normativa unitaria sovranazionale, facendoci comprendere anche come questa possa strutturarsi in un prossimo futuro.

Individuati i riferimenti di diritto, la nascita dello stesso e la sua possibile evoluzione, appare opportuno trattare le conseguenze attuali, in Italia, di un mancato rispetto della normativa così delineata.

---

<sup>60</sup> Corte di giustizia UE 21 febbraio 2018, C-518/15.

<sup>61</sup> Corte di giustizia UE 4 maggio 2019, C-55/18.

Qualora dovessero mancare le previsioni richieste dall'articolo 19 della legge 81/2017, non sussisterebbero i presupposti legali per dichiarare la nullità del contratto ai sensi dell'art. 1418 c.c., in quanto le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione non sembrano essere identificate come elemento essenziale dell'accordo di lavoro agile, avendo queste una mera funzione informativa e non istitutiva del rapporto giuridico.

Per quanto concerne, invece, una possibile sanzione amministrativa questa sembra essere riconoscibile in capo al datore di lavoro, in mancanza delle prescrizioni prescritte a tutela del diritto alla disconnessione, considerando una sua statuizione nella disciplina generale rinvenibile agli articoli 1 e 4 del d.lgs. n. 152/1997 in merito agli obblighi di informazione, oltre che, più di recente, di aggiornamento di eventuali variazioni, in capo al datore di lavoro circa la specificazione dei dati e dei luoghi e orari di lavoro.

Tale disposizione, così come novellata nel 2022, prevede che siano indicate, a pena di irregolarità amministrativa<sup>62</sup>, informazioni aggiuntive al lavoratore a quelle previste dalla disciplina amministrativa generale sugli obblighi informativi.<sup>63</sup>

### **2.1.3 Infortunio durante lo smart working**

È lecito dubitare del diritto alla copertura Inail per gli infortuni derivanti dall'esecuzione delle proprie mansioni svolte da remoto, come potrebbe essere la propria abitazione. Una prima risposta a questo quesito, d'altra parte, può essere ricercata all'interno degli articoli 22 e 23 della legge 81 del 2017. Il primo comma dell'articolo 22, infatti, statuisce che *“Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.”*. Tale regola è

---

<sup>62</sup> Sanzione amministrativa innalzata nel 2022 a 1.500 euro per ogni lavoratore interessato.

<sup>63</sup> S. CAIROLI, A. PRETEROTI, *op. cit.*, p. 352.

completata dalle previsioni dell'articolo 23 che estendono, attraverso il dettato del secondo e del terzo comma, le tutele contro gli infortuni anche al lavoratore agile<sup>64</sup>.

Unici casi in cui la tutela è esclusa, come accade per ogni lavoratore, sono quelli in cui l'infortunio deriva da rischio c.d. elettivo, ovvero quel rischio che insorge in seguito ad un'azione volontaria del dipendente atta a soddisfare sue esigenze personali, nei casi in cui questo risulta essere simulato o aggravato dolosamente, nelle sue conseguenze, da parte del lavoratore o, infine, se l'infortunio avviene in un luogo diverso da quello dichiarato in cui si sarebbe svolta la prestazione medesima.<sup>65</sup>

Quest'ultimo aspetto sottolinea l'importanza riconosciuta all'accordo scritto, intercorrente tra datore di lavoro e lavoratore, in quanto, qualora dovessero mancare in questo o dovessero non apparire chiare le indicazioni fondamentali, che devono essere contenute al suo interno, si potrebbe verificare una difficoltà, da parte dell'Inail, della verifica dei presupposti, oggettivi e soggettivi, ai fini della previsione dell'indennizzo.

A questi fini è intervenuta, inoltre, lo stesso Inail con una Circolare<sup>66</sup>, rimuovendo tutti i dubbi sul trattamento del lavoratore agile nelle medesime forme del lavoratore "ordinario", senza, però, sfruttare tale occasione per circoscrivere o delimitare le responsabilità del medesimo datore di lavoro connesse al luogo in cui l'infortunio deve essere posto a suo carico, perdendo, di fatto, un'occasione importante per risolvere dubbi giurisprudenziali in tale materia. Pertanto, ad oggi, sarebbe possibile svolgere la propria prestazione lavorativa, con riconoscimento delle medesime tutele, in qualsiasi luogo prescelto dal lavoratore, indipendentemente dalla configurazione dello stesso<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Nel terzo comma dell'articolo 23 la tutela contro gli infortuni è estesa anche a quelli incorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa nei locali esterni all'azienda.

<sup>65</sup> A. CIRILLO, *Smart working e infortunio sul lavoro. Anche il lavoratore "agile" ha diritto alla copertura Inail per gli infortuni occorsi durante lo svolgimento dell'attività in smart working*, Altalex, 2021.  
<https://www.altalex.com/documents/news/2021/06/25/smart-working-e-infortunio-sul-lavoro>.

<sup>66</sup> Con la Circolare n. 48/2017 si forniscono le prime indicazioni circa l'applicazione pratica degli articoli 18-23 della Legge n. 81/2017, dell'obbligo assicurativo e della classificazione tariffaria, della retribuzione imponibile, della tutela assicurativa, della salute, della sicurezza dei lavoratori e delle istruzioni operative della materia.

<sup>67</sup> Sarebbe possibile, quindi, svolgere la prestazione lavorativa sia in luoghi pubblici che in luoghi di svago, così come in spazi di *coworking* o studi polifunzionali.

Per comprendere le difficoltà che possono scaturire da tale mancanza di delimitazioni appare opportuno riportare un caso giurisprudenziale controverso.

Nel 2021 il Tribunale di Treviso riconosceva, in capo ad una lavoratrice in smart working che era caduta dalle scale, durante una telefonata con una propria collega effettuata tramite telefono aziendale, oltre al riconoscimento dei giorni di malattia, anche un risarcimento di ventimila euro e visite e terapie gratuite per i dieci anni successivi all'evento. Una sentenza, a detta anche della Cgil che ha assistito la lavoratrice, destinata a fare scuola, rappresentando un importante precedente sia in generale che, in particolare, per una lettura maggiormente ampia del nesso di causalità.

Per quanto concerne, più specificamente, le istruzioni operative, in capo ai datori di lavoro, se il personale dipendente svolge le medesime mansioni per cui è assicurato in ambito aziendale, non è tenuto ad alcun obbligo di denuncia ai fini assicurativi se non vi è, con la diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, un mutamento dei rischi connessi all'attività prestata.

Qualora però i datori di lavoro non abbiano già provveduto a porre in essere il relativo rapporto di assicurazione con l'Inail, sono tenuti a provvedere all'apposita denuncia di esercizio per procedere all'assicurazione dei propri dipendenti, siano essi lavoratori agili o non<sup>68</sup>.

Infine, per assicurare una sempre più elevata tutela del lavoratore, tenuto conto dell'importanza rivestita dal succitato accordo scritto, è previsto anche un obbligo di comunicazione degli accordi al Ministero del lavoro e, da questo, all'Inail.

In tali comunicazioni, previste anche per monitorare la diffusione del fenomeno dello *smart working*, dovranno essere indicati, inoltre, i dati del lavoratore e del datore di lavoro, nonché della tipologia contrattuale e della sua durata.

## **2.2 Residenza fiscale lavoratore agile**

In via generale, le persone fisiche vengono considerate fiscalmente residenti nel nostro Paese secondo i criteri espressi nell'art. 2 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, c.d. Tuir, ovvero vengono considerate residenti in Italia le persone che per la maggior parte del periodo d'imposta, corrispondente a 183 giorni nell'anno solare o 184 in caso di anno

---

<sup>68</sup> Articolo 12, commi 1 e 2, del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n.1124.

bisestile, sono iscritte nelle anagrafi della popolazione residente e/o hanno nel territorio dello Stato italiano il proprio domicilio e la propria residenza<sup>69</sup>. Un importante precisazione, per poter comprendere meglio l'ambito di operatività di tali presupposti, è doverosa; queste tre condizioni sono tra loro alternative, il che comporta, come vedremo più avanti analizzando casi concreti, che anche la sussistenza di una sola di queste è sufficiente ad individuare la residenza di una persona fisica nel nostro Paese.

A completare tale formulazione vi è l'articolo seguente del Tuir che prevede l'applicazione dell'imposta sul reddito complessivo del soggetto, ovunque prodotto, c.d. *worldwide taxation principle*.

Tali disposizioni, nonostante le divergenze che vi possono essere tra lavoratori "ordinari" e lavoratori agili, sono applicabili a tutte le categorie di lavoratori.

Ai fini dell'individuazione della residenza fiscale, deve essere considerato assoggettato alla disciplina italiana, tenendo conto dei criteri elencati, quindi, sia il cittadino straniero che, nonostante non sia iscritto nelle anagrafi della popolazione residente, trascorra e lavori in Italia, in regime di *smart working*, la maggior parte del periodo di imposta di riferimento, anche se per conto di un datore di lavoro estero, sia il cittadino italiano, che sempre in regime di *smart working*, trasferito all'estero ma che abbia mantenuto l'iscrizione nelle anagrafi della popolazione residente italiana per la maggior parte del periodo di imposta. Inoltre, deve essere considerato fiscalmente italiano anche il lavoratore iscritto all'AIRE, sempre tenendo conto del criterio della temporalità indicato dalla maggior parte del periodo d'imposta, sottoscrittore di un contratto di lavoro con un datore estero ma avente come sede ordinaria di lavoro il Paese risultante dall'iscrizione AIRE, che mantiene la propria dimora abituale, luogo in cui svolge la propria prestazione lavorativa, in Italia.<sup>70</sup>

Secondo il disposto del comma 2-bis dell'art. 2 del Tuir, salvo prova contraria, la residenza è riconosciuta, infine, anche ai cittadini cancellati dall'anagrafe della

---

<sup>69</sup> Possiamo individuare quindi tre condizioni totali, di cui una, la prima, di ordine formale, mentre le altre due di natura sostanziale, infatti, mentre la prima risulta più facile da riscontrare nel caso di specie, le altre due hanno bisogno di un'analisi più approfondita.

<sup>70</sup> S. ROSSETTI, *Residenza fiscale delle persone fisiche e smart working*, Verona, Euroconference NEWS, 2023, pp. 1-2.

popolazione residente in Italia e trasferiti in territori c.d. privilegiati<sup>71</sup>, ovvero quei territori individuati con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 04.05.1999, anche se iscritte all'AIRE<sup>72</sup>.

Pertanto, almeno per il momento, questioni di particolare rilievo connesse alla materia della residenza fiscale di riferimento vengono evitate, con una soluzione ancorata ai dettami della normativa generale, restando, d'altra parte, da vedere se tali previsioni saranno soggette ad una evoluzione, considerando la crescente quantità di lavoratori agili, in Italia e non solo, specialmente alla luce di dinamiche emergenti nel mondo del lavoro, come l'impatto che, da questo punto di vista, come vedremo nell'ultimo capitolo dell'elaborato, potrebbe avere l'avvento del metaverso.

### **2.2.1 Rapporto tra normativa interna e disciplina convenzionale**

Nel paragrafo precedente, durante la disamina dei vari ipotetici casi concreti, sono state analizzate situazioni che possono comportare un possibile conflitto tra norme di due o più ordinamenti nazionali differenti. Ciò, oltre a poter causare dubbi in merito alla normativa di riferimento da applicare, può portare all'applicazione indistinta e contemporanea delle diverse discipline, causando un danno al lavoratore e non solo.

Per prevenire o risolvere tali possibili problematiche l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, c.d. OCSE, ha elaborato un modello generale di Convenzioni, stipulate tra più Paesi mediante accordi bilaterali, attraverso cui si fa chiarezza sulla normativa da applicare nei casi di specie evitando una doppia imposizione fiscale<sup>73</sup>, Convenzioni a cui, inoltre, è riconosciuta pacificamente una prevalenza rispetto alle disposizioni del diritto nazionale.

Tale modello, inoltre, non esaurisce la sua utilità con tali previsioni, ma è utile anche a contrastare possibili evasioni fiscali e a garantire la non discriminazione, pur restando,

---

<sup>71</sup> Ovvero a regime fiscale privilegiato.

<sup>72</sup> Con D.M. Finanze 20.07.2023 è stata rimossa la Svizzera dai territori individuati in precedenza.

<sup>73</sup> Il modello OCSE prevede regole per evitare, come si è già accennato, la doppia imposizione fiscale sui redditi e sui patrimoni, ma anche regole che definiscono le aliquote fiscali applicabili e le procedure per la risoluzione delle controversie che possono insorgere tra i vari Paesi. Tale modello, adottato da numerose nazioni, è stato adottato anche dall'Italia, la quale ha stipulato centinaia di accordi bilaterali.

anche ai fini della nostra trattazione, di rilievo primario l'eliminazione della doppia imposizione giuridica, garantendo una risoluzione uniforme ai problemi più comuni connessi a tale materia<sup>74</sup>.

Il modello convenzionale OCSE è applicabile, innanzitutto, a tutte le persone residenti negli stati membri, ciò con riferimento al profilo soggettivo dell'ambito applicativo. Per quanto concerne, invece, il profilo oggettivo, questo è applicabile nei confronti di tutte le imposte sui redditi e sul patrimonio.

Per poter appurare se nel caso di specie la residenza di una persona fisica vada riconosciuta in uno Stato, piuttosto che in un altro, bisogna tener conto in primo luogo delle normative nazionali dei Paesi coinvolti; se le diverse normative permettono di riconoscere la prevalenza ad uno di questi non si avranno casi controversi, d'altra parte, nel caso in cui le diverse disposizioni dovessero prevedere un conflitto positivo di attribuzione sarà necessario applicare la c.d. *tie breaker rules*<sup>75</sup>.

La succitata regola prevede che, nel caso in cui una persona fisica secondo le leggi nazionali risulti residente in entrambi gli Stati contraenti, il conflitto sarà risolto tenendo conto dei seguenti criteri: l'abitazione permanente del soggetto; se questa è individuabile all'interno di entrambi i Paesi si terrà conto dei legami personali ed economici maggiormente intensi; se non è possibile individuare il centro degli interessi e l'abitazione permanente connessa della persona fisica o non è individuabile un'abitazione permanente, si terrà conto del soggiorno abituale; se il criterio del soggiorno abituale non può essere riconosciuto in maniera esclusiva in uno solo dei Paesi, si terrà conto della nazionalità del soggetto e, infine, se la nazionalità sussiste per entrambi gli Stati, o nel caso in cui questa sia di uno stato terzo, si procederà alla risoluzione della controversia attraverso una procedura amichevole.<sup>76</sup>

È importante richiamare, inoltre, ai fini della seguente trattazione, anche l'articolo 15 del Modello OCSE che statuisce che la tassazione esclusiva dei redditi da lavoro subordinato

---

<sup>74</sup> La rilevanza di tale modello non è limitata all'area OCSE ma, nel tempo, si è estesa anche ai negoziati tra Paesi terzi, oltre ad essere stato utilizzato per la definizione del modello di convenzione delle Nazioni Unite sulla doppia imposizione tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo.

<sup>75</sup> Articolo 4 Modello OCSE: Domicilio fiscale.

<sup>76</sup> F. MIGLIORINI, *Article 4 Modello OCSE: resident*, in *fiscalità internazionale*, *fiscomania.com*, 2023. <https://fiscomania.com/article-4-modello-ocse-resident/>.



di una persona fisica residente in uno Stato particolare spetta a tale Stato, fatta eccezione del caso in cui tale attività non sia svolta nell'altro Paese contraente, infatti, in tal caso, la tassazione da esclusiva diviene concorrente.

Pertanto, in quest'ultima ipotesi, è prevista in via generale l'imposizione concorrente dei redditi da parte di entrambi i Paesi contraenti, d'altra parte, l'imposizione torna esclusiva, quindi di competenza del solo Stato di competenza per residenza, qualora sussistano contemporaneamente le tre seguenti condizioni: soggiorno del beneficiario, nello Stato fonte del reddito, per un periodo inferiore a 183 giorni dell'anno fiscale di riferimento; pagamento delle remunerazioni a nome o da un datore di lavoro che non è residente nell'altro Stato; onere delle remunerazioni non a carico di una stabile organizzazione o di una base fissa che il datore di lavoro ha nello stato della fonte<sup>77</sup>.

In tali ipotesi, quindi, tenendo conto delle precedenti previsioni convenzionali così delineate, una persona fisica non residente che svolga la propria attività lavorativa nel territorio italiano, anche se tale attività è svolta in modalità agile per conto di un datore di lavoro estero, è assoggettata ad imposizione per i redditi imputabili all'attività svolta nel territorio nazionale e, in tali casi, lo Stato di residenza del lavoratore deve assicurare l'eliminazione della doppia imposizione giuridica attraverso l'esenzione o il credito di imposta<sup>78</sup>.

### **2.2.2 Regimi agevolati**

In ultima istanza, è necessario sottolineare che la disciplina generale subisce delle eccezioni in taluni casi ma, allo stesso tempo, di particolare rilievo economico e sociale. Tale categoria è rappresentata dai lavoratori impatriati che operano in regime di *smart working*, i quali sono assoggettati, in deroga alla normativa di riferimento, a regimi

---

<sup>77</sup> REDAZIONE, *Chapter III modello OCSE: taxation of income*, in fiscalità internazionale, fiscomania.com, 2023.

<https://fiscomania.com/chapter-iii-modello-ocse/#model-treaty-article-15-income-from-employment>.

<sup>78</sup> REDAZIONE, *Le varie categorie di reddito nel modello OCSE*, in diritto tributario internazionale e comunitario, appuntieconomia.it, consultato il 20 dicembre 2023.

<https://www.appuntieconomia.it/diritto-tributario-internazionale/diritto-tributario-internazionale-comunitario/le-varie-categorie-di-reddito-nel-modello-ocse>.

speciali, c.d. agevolati, nel caso in cui la propria attività lavorativa sia svolta nel territorio nazionale, in seguito anche al trasferimento della propria residenza fiscale dall'estero.

Si considera svolta in Italia anche l'attività lavorativa prestata alle dipendenze di un datore di lavoro estero, ai sensi dell'art. 23 del Tuir, risultando, pertanto, esclusi da tale disciplina solo i redditi derivanti da attività svolte fuori dai confini dello Stato e, come precisato dall'Agenzia delle Entrate<sup>79</sup>, i redditi prodotti dal lavoratore che, trasferitosi in Italia in un primo momento, torni o si sposti all'estero, pur continuando a svolgere la medesima attività alle dipendenze del medesimo datore di lavoro italiano sempre svolgendo le proprie mansioni in modalità agile, in quanto, in questo caso, seguendo la medesima logica, i redditi sarebbero prodotti in territorio estero, ancorando il criterio di riferimento, anche in questi casi, al luogo in cui di fatto le attività sono svolte.

Tale regime agevolato prevede l'assoggettamento alla tassazione ordinaria di solo una quota dei redditi prodotti in Italia, sono esclusi pertanto da tale regime i redditi derivanti da attività svolte all'estero, corrispondente al 30% del totale<sup>80</sup>. La riduzione della base imponibile di riferimento è, però, limitata nel tempo ed è applicabile a partire dal periodo di imposta in cui il trasferimento è avvenuto e per i successivi periodi d'imposta per cui tale agevolazione è applicabile.

Infine, per beneficiare di tali agevolazioni fiscali è necessaria la presenza, nel caso di specie, delle seguenti condizioni: che i lavoratori non siano stati residenti nei confini italiani nei due periodi di imposta precedenti e che si impegnino a non spostare la propria residenza fiscale per i due periodi di imposta successivi; la prevalenza dello svolgimento della propria attività lavorativa nei confini nazionali italiani, pena la perdita dei benefici fiscali così conseguiti.

Tali condizioni più favorevoli possono essere applicate anche ai cittadini non italiani, quindi, nei confronti di cittadini dell'Unione europea o di un Paese terzo, con il quale intercorrono accordi bilaterali convenzionali atti ad eliminare la doppia imposizione o a garantire lo scambio di informazione tra i Paesi in causa in materia fiscale. Anche in quest'ultimo caso, oltre ai presupposti espressi, sono richieste ulteriori condizioni qualificanti di particolare rilievo quali: il possesso di una laurea e lo svolgimento di

---

<sup>79</sup> Circolare Agenzia delle Entrate 18.08.2023, n. 25.

<sup>80</sup> Così come previsto, in questo caso, dall'articolo 16 comma 1 del D.lgs 147/2015 per i redditi di lavoro dipendente o redditi assimilabili ai redditi di lavoro dipendente.

un'attività di lavoro dipendente, di lavoro autonomo o di impresa, svolta continuativamente, per un periodo di almeno due anni o, alternativamente a tale ulteriore requisito, ovvero, che questi abbiano svolto per un periodo minimo, sempre pari o superiore a due anni, attività di studio all'estero che abbiano portato al conseguimento di una laurea o di un titolo di studio *post lauream*.<sup>81</sup>

È evidente come tali regimi tendano ad agevolare uno spostamento mirato nel nostro Paese di lavoratori particolarmente qualificati e a garantire, attraverso la previsione di periodi minimi di permanenza, un loro stabile trasferimento nel territorio nazionale. Tale fenomeno, caratterizzato da numerose sfumature, verrà approfondito nei prossimi capitoli attraverso l'analisi e la trattazione, in un paragrafo dedicato, del fenomeno del c.d. *South Working*.

### **2.3 Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni**

La modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, esecuzione disconnessa dalla necessaria presenza fisica in ufficio, non è un fenomeno che ha riguardato solo il settore privato dell'occupazione, anzi, tutt'altro, la trasformazione digitale, l'avvento di nuovi strumenti tecnologici e la spinta preponderante di esigenze sociali connesse ad una maggior flessibilità, alla garanzia di efficienza e la necessità della continuità dei servizi ha portato anche il settore pubblico a sperimentare tale nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Iniziando la trattazione della tematica dalla dissertazione della disciplina di riferimento, un primo cenno storico ci è dato dall'art. 14 della Legge n. 124 del 2015, c.d. riforma Madia, il quale stabilisce che le amministrazioni pubbliche, al fine di tutelare le cure parentali e ottenere un migliore equilibrio temporale tra vita lavorativa e vita privata in generale, devono stabilire degli obiettivi da perseguire per incrementare l'attuazione del telelavoro e delle nuove modalità di prestazione lavorative a distanza o asincrone<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> M. BRISCIANI, *I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate sulla tassazione del lavoro da remoto*, Mantova, Centro Studi Castelli, 2023, pp. 3-4.

<sup>82</sup> In tale articolo non vi era un riferimento diretto allo *smart working* e se ciò, da un lato, può causare difficoltà interpretative connesse all'applicazione di tale disposizione a questo istituto, da un altro, in modo avveniristico, apre già alla possibilità di sperimentazione in modalità ancora più innovative di modalità di

Sono previste, inoltre, sempre all'interno del primo comma di tale articolo, garanzie per i dipendenti che si avvalgono di tali modalità esecutive alternative, affinché non subiscano pregiudizi nella propria vita professionale e per i possibili avanzamenti di carriera.<sup>83</sup>

A completare il dettato di tale articolo è intervenuta, in seguito, la direttiva ministeriale n. 3 del 2017 che andava a delineare in maniera più specifica e dettagliata gli obiettivi previsti, definendoli temporalmente. Tali risultati andavano realizzati in tre anni, e quantitativamente, in tale periodo almeno il 10% dei lavoratori, che ne avessero fatto richiesta, avrebbero dovuto avere accesso a tali modalità.<sup>84</sup> Ciò per permettere la diffusione di una nuova visione di organizzazione aziendale volta a responsabilizzare e a riconoscere maggiore autonomia ai dipendenti pubblici.

Nonostante tra le finalità dello sviluppo della modalità agile nella pubblica amministrazione vi fosse un aumento dell'efficienza delle prestazioni, per garantire una migliore qualità dei servizi all'utente ultimo, ad oggi tale modalità è stata utilizzata prevalentemente per incrementare il benessere dei lavoratori. A tal fine, infatti, è anche stabilito che le amministrazioni pubbliche possano stipulare convenzioni con asili nido o scuole dell'infanzia, nonché servizi di assistenza alla genitorialità.

Per facilitare l'attuazione di tali prescrizioni sono state emanate dalla Funzione Pubblica delle Linee Guida che prevedono: la previsione di modelli finalizzati al conseguimento di risultati; esplicitazione nel Piano della performance e nel Sistema di misurazione e valutazione della performance delle modalità di applicazione del telelavoro; la valutazione delle capacità innovative manageriali; la responsabilizzazione e lo sviluppo di modelli collaborativi basati sulla fiducia dei dipendenti pubblici; la dematerializzazione dei documenti attraverso la predisposizione delle infrastrutture idonee; la verifica dell'integrità patrimoniale e la protezione dei dati così raccolti; la

---

esecuzione della prestazione lavorativa, come potrebbe essere, in un futuro prossimo, lo sviluppo del metaverso.

<sup>83</sup> L'adozione delle misure organizzative così delineate e la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati costituiscono oggetto di verifica delle performance individuali e organizzative nelle pubbliche amministrazioni.

<sup>84</sup> G. MELIS, *Riformare l'amministrazione pubblica a partire dallo smart-working*, in *La Giovane Italia*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 630.

verifica dell' idoneità delle prestazioni rese in tale modalità; l' adeguamento delle misure in materia di sicurezza sul lavoro.<sup>85</sup>

Scendendo maggiormente nel dettaglio, il riferimento normativo, oltre che il piano di gestione del passaggio dalla modalità agile attuata durante la fase di emergenza epidemiologica da Covid-19 a quella ordinaria, rappresentato dalla Legge n. 77 del 2020 che si focalizza sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile, c.d. POLA, e sugli indicatori di performance, è finalizzato al conseguimento del miglior risultato possibile nell' arco del triennio sopraindicato.

L' elaborazione del POLA, parte del più generale Piano delle performance, è prevista dallo stesso art. 14 della Legge 124/2015, ed è realizzato al fine di programmare le modalità di attuazione e di sviluppo degli obiettivi prefissati; rappresentante dunque uno strumento fondamentale per portare avanti una strategia nel settore pubblico non improvvisata ma coordinata e coerente alle previsioni normative esplicate in precedenza.<sup>86</sup>

Il POLA viene adottato e pubblicato ogni anno entro la fine del mese di gennaio e viene aggiornato secondo una logica di scorrimento programmatico, tenendo conto del regime temporale triennale di riferimento. Questo può essere, quindi, indicato come un documento di programmazione organizzativo dal contenuto composito.

Al suo interno è, innanzitutto, individuata un' analisi dello stato di fatto che rappresenta la base di partenza per la programmazione dei risultati che si vogliono conseguire. In seguito, all' interno dello stesso, sono indicate le modalità attuative e subito dopo, in forma sintetica, i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti funzionali all' organizzazione e al monitoraggio dello *smart working*.

Un ruolo di rilievo in questo processo è riconosciuto ai dirigenti, ad essi è richiesto, in questa direzione, un mutamento dello stile di leadership, volto ad agevolare il cambiamento della cultura aziendale finalizzato, come anticipato, al perseguimento della responsabilizzazione dei dipendenti, della capacità di lavorare per obiettivi con particolare attenzione ai risultati da conseguire.

---

<sup>85</sup> V. ANTEZZA, *Lo smart working nelle PA*, Diritto.it, 2020.

<https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

<sup>86</sup> Secondo paragrafo Linee guida sul Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance.

A questi è inoltre richiesta l'individuazione delle prestazioni che possono essere svolte in modalità agile e l'individuazione del personale a cui riconoscere tale possibilità.

A coadiuvare il lavoro dei dirigenti vi sono anche le Direzioni competenti per la gestione del personale e, infine, è prevista la possibilità in capo alle amministrazioni pubbliche di avvalersi anche della collaborazione dei Comitati unici di garanzia, i c.d. CUG, degli Organismi indipendenti di valutazione, i c.d. OIV, e dei Responsabili della Transizione al Digitale, i c.d. RTD.

Nel 2021, con il decreto-legge n. 80, convertito in legge ad agosto dello stesso anno, è stato introdotto il nuovo Piano Unico della pubblica amministrazione, che accorperà per i successivi tre anni i già citati POLA, sostituendo tutti i piani precedenti, denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il c.d. PIAO<sup>87</sup>.

Nella medesima direzione dei piani precedenti, per i prossimi anni, tale Piano, divenuto operativo a metà 2022, permetterà di superare la frammentazione degli strumenti predisposti fino ad oggi, permettendo un cambiamento radicale e sempre più strutturale per le pubbliche amministrazioni.

### **2.3.1 Progetto “Lavoro agile per il futuro della PA” e esperienze internazionali**

Il progetto “Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro” è un progetto, dalla durata di tre anni, finalizzato al miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione attraverso investimenti nella capacità istituzionale e nell'efficienza di questa e dei servizi pubblici erogati ad ogni livello<sup>88</sup>.

Le innovazioni che si intendono produrre con tale progetto sono indirizzate ad un adeguamento e ammodernamento della struttura e della gestione manageriale delle PA, nonché ad un miglioramento del *work life balance* dei lavoratori anche al fine di promuovere la partecipazione femminile nel mondo del lavoro<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> M. STENTELLA, *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per la PA*, FPA Digital 360, 2022.

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

<sup>88</sup> Il costo del progetto è di 5,5 milioni.

<sup>89</sup> Il perseguimento della parità di genere in questo settore potrebbe incrementare il Pil in Europa del 13% mentre in Italia del 7%.

Tale progetto è indirizzato ad un mutamento radicale del settore pubblico su base nazionale, infatti, all'interno di questo, non vengono fatte distinzioni territoriali. Nonostante ciò, i dati dimostrano come tale ammodernamento sia stato fin qui realizzato con prevalenza solo all'interno dell'area centro-nord del nostro Paese, per tali ragioni azioni future mirate di sensibilizzazione, informazione e formazione saranno svolte in maniera prioritaria nelle aree in cui tale progetto è riuscito ad incidere meno, prevalentemente concentrate nell'area meridionale del nostro Paese.<sup>90</sup>

E se in Italia la situazione è in piena evoluzione, basti pensare che più del 90% dei dipendenti pubblici proseguirebbe a svolgere le proprie attività lavorative in modalità agile anche nel post pandemia<sup>91</sup>, la medesima crescita dell'interesse dell'utilizzo dello *smart working* nella pubblica amministrazione ha investito anche altri Paesi europei.

Partendo dall'esperienza della Gran Bretagna, di particolare interesse, già nel 2013 il governo britannico promosse un progetto denominato "*The Way We Work*" che aveva come obiettivo il perseguimento di un miglioramento dei luoghi di lavoro, una modernizzazione della PA e un aggiornamento delle dotazioni tecnologiche dei lavoratori, in modo da incentivare e garantire la possibilità di poter svolgere le proprie mansioni lavorative in modo flessibile, massimizzando la produttività e riducendo i costi e l'impatto ambientale del lavoro.

Altro caso di particolare interesse è rappresentato, infine, dallo sviluppo di *Smart Work Center* nelle città di Amsterdam e Almere, nei Paesi Bassi, in attuazione del provvedimento normativo *Connected Urban Development*, ovvero della realizzazione di centri uffici nei pressi di zone residenziali, diminuendo il tempo che i lavoratori impiegano per raggiungere i propri uffici ordinari e l'impatto ambientale da questi causato, aumentando, allo stesso tempo, la loro produttività. Lo sviluppo di tali modalità alternative di lavoro ha portato, nel 2015, all'introduzione di modalità di lavoro da remoto

---

<sup>90</sup> DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITA', *Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, Presidenza del Consiglio dei Ministri dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2020, p. 11.

<sup>91</sup> REDAZIONE, *Smart working: il 94% dei dipendenti pubblici proseguirebbe anche nel post-emergenza*, FPA Digital 360, 2020.

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-il-94-dei-dipendenti-pubblici-proseguirebbe-anche-nel-post-emergenza/>.

per tutte le categorie di lavoratori, con la garanzia dell'obbligo dell'accettazione di tale richiesta da parte del datore di lavoro, attraverso il *Flexible Working Act*<sup>92</sup>.

In conclusione, è possibile comprendere come lo sviluppo del fenomeno dello *smart working*, oltre ad essere un istituto che esula dai confini nazionali, interessa, al contrario di quel che si può pensare, sia il settore privato che il settore pubblico e che il suo sviluppo, per quanto vi possano essere delle distinzioni di carattere nazionale o settoriale, sta avvenendo tenendo conto della fattispecie unitariamente considerata.

---

<sup>92</sup> DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPURTUNITA', *Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, Presidenza del Consiglio dei Ministri dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2020, p. 14.



## CAPITOLO III

### NUOVE SFIDE PER L'HUMAN RESOURCE MANAGEMENT E GLI EFFETTI SUI LAVORATORI

*3.1 Nuova leadership e differenti strategie della gestione delle risorse umane in smart working - 3.1.1 Sense of Community e Management by Objectives (MBO) - 3.1.2 Flexibility and virtuality - 3.1.3 I diversi stili di leadership - 3.1.4 Il modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard - 3.2 Le leve dello smart working - 3.2.1 Revisione della cultura organizzativa (Behaviours), dotazione tecnologica (Bytes) e layout fisico (Bricks) - 3.2.2 I centri di lavoro intelligenti - 3.3 Impatto economico del lavoro agile sui lavoratori e sull'azienda.*

#### **3.1 Nuova leadership e differenti strategie della gestione delle risorse umane in smart working**

L'integrazione del mondo del lavoro con le nuove tecnologie ha mutato radicalmente i rapporti interpersonali tra agenti, intaccando e modificando non solo le relazioni in sé ma anche il luogo e il tempo in cui queste avvengono, aspetto questo che verrà maggiormente approfondito più avanti all'interno di questo capitolo.

Mutate le condizioni di lavoro, non è possibile prescindere da adeguate riflessioni volte a modificare ed evolvere il ruolo della leadership aziendale e dell'organizzazione del personale, in tutte le sue più disparate forme.

Alcuni studiosi, infatti, come McEwan<sup>93</sup> o Zheltoukhova<sup>94</sup>, a tal riguardo, sostenevano che “*..evolutionary changes in work and management practices that are enabled by technological advances and that foster both organizational agility and new workforce expectations*”<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> A. M. MCEWAN, *Smart Working: Creating the Next Wave*, Routledge, New York, 2016.

<sup>94</sup> K. ZHELTOUKHOVA, *HR: Getting Smart About Agile Working*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londra, 2014.

<sup>95</sup> M. IANNOTTA, C. MERET, G. MARCHETTI, *Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*, Sapienza University, Roma, 2020.

Se fino a poco tempo fa l'organizzazione aziendale poteva basarsi su determinati capisaldi come: il rispetto e la presenza stessa di gerarchie particolarmente forti; un rapporto basato su relazioni stabili e durature, costruite e mantenute attraverso relazioni personali costruite nel luogo di lavoro; oggi, per mantenere la medesima efficienza, è necessario puntare su altri aspetti come, ad esempio, una struttura e un modus operandi maggiormente flessibili; il riconoscimento di una maggiore autonomia in capo ai lavoratori; oltre che la creazione di un rapporto interpersonale basato sulla fiducia reciproca. Senza l'accettazione di questo nuovo modello e il conseguente sviluppo di tali nuove caratteristiche del rapporto di lavoro e dell'organizzazione interna, in luogo di vecchie formule ormai superate, risulterà essere molto difficile riuscire a conseguire i risultati attesi e sperati.

E, se gli organi direttivi di società con una storia decennale alle spalle non sono di certo nuovi a tali cambiamenti, che nella storia risultano essere quasi ciclici, la vera sfida è costituita da un tratto caratteristico di questa nuova ondata di mutamenti, rappresentando un'anomalia della stessa, quale la rapidità con cui questi si stanno realizzando. Se in passato, infatti, occorre decenni per portare trasformazioni così radicali, oggi, in pochi anni, abbiamo potuto assistere al passaggio repentino dalla concezione del luogo di lavoro come ufficio fisico ad una concezione dello stesso quale luogo dematerializzato e non solo<sup>96</sup>.

Questa volta, ad essere pronti ad affrontare questa nuova sfida non dovranno solo essere gli organi apicali di un'organizzazione o di alcuni dipartimenti della stessa, ma sarà necessaria una formazione complessiva dei soggetti, in quanto, se, come abbiamo visto precedentemente, ad essere messo in discussione è anche lo stesso concetto di gerarchia, da un modello in cui le soluzioni vengono imposte *top-down* si andrà verso una struttura, che attraverso un afflusso di idee e soluzioni alle problematiche specifiche dal basso, muterà in un modello *bottom-up*.

Se da un lato questo potrebbe rendere le aziende maggiormente capaci di affrontare i problemi che si possono prospettare, passando da un unico centro operativo ad una moltitudine di questi, dall'altro, se la preparazione degli agenti non risulterà essere

---

<sup>96</sup> Basti pensare anche al cambiamento delle abitudini dei giovani lavoratori, divenuti maggiormente inclini a maggiori cambi di posizione e di aziende, penalizzando la fidelizzazione e lo spirito di gruppo, o all'avvento degli e-commerce, che hanno mutato il rapporto cliente-venditore etc.

adeguata, un aumento dello stress, della complessità del lavoro e dell'autonomia potrebbe comprometterne il corretto funzionamento dell'organizzazione aziendale, nonostante la propensione al cambiamento.

Per tale motivo, risulterà cruciale garantire un costante monitoraggio delle nuove dinamiche, soprattutto nella fase iniziale di sviluppo, oltre che un adeguato supporto ai dipendenti durante il periodo di transizione, al fine di mitigare possibili rischi legati alla sfera della *mental health*, maggiormente attenzionata rispetto al passato, e al benessere generale dei lavoratori, assicurando un nuovo ambiente di lavoro sano e produttivo.

*“The goal is to be responsible for disruptions in the market and not to be forced out of the market by disruption”<sup>97</sup>.*

Come è stato accennato precedentemente, il cambiamento risulta essere un qualcosa che da sempre accompagna la nostra società e la nostra storia, pertanto, in tal senso, sono stati elaborati vari modelli che ne permettono un efficiente assorbimento. Uno dei più famosi risulta essere il *Kotter Accelerated Change Model*<sup>98</sup>; un processo articolato in otto fasi, di cui le prime tre volte a porre le basi per le trasformazioni prospettate; la quarta, la quinta e la sesta volte a fare in modo che tutti siano e si sentano coinvolti in tale percorso e le ultime due destinate a rendere tale processo integrato e funzionale alla cultura aziendale specifica.

In breve, con la prima fase si tende a innescare un bisogno di urgenza di tale cambiamento, facendo in modo che tale esigenza non sia imposta dall'alto ma richiesta e ritenuta prioritaria dal basso, ovvero dagli stessi lavoratori, che ne riconoscono la necessità. La seconda fase richiede la formazione di una coalizione di figure di spessore, aventi funzione di guida e caratterizzate da forte leadership all'interno dell'organizzazione, che possa guidare e alimentare l'esigenza precedentemente creata. Con la terza fase, invece, bisogna fare in modo che le varie proposte di cambiamento avanzate da tutti i soggetti possano essere ricondotte ad una visione unitaria che deve andare così, man mano,

---

<sup>97</sup> M. KUPIEK, *Digital leadership, agile change and the emotional organization: emotion as a success factor for digital transformation projects*, Springer, Berlino, 2021, p. 6.

<sup>98</sup> John Kotter, ideatore di tale modello, professore presso la Harvard Business School, è stato il fautore di varie teorie sul cambiamento e sulla leadership e all'interno del suo libro *Leading Change* ci presenta tale modello articolato in più fasi, uno dei più popolari in materia, dal quale non possiamo prescindere nella seguente trattazione.

costituendosi. Nella quarta e nella quinta fase sarà necessario condividere la visione istituita e fare in modo che questa possa essere concretamente realizzata, disponendo gli strumenti e la struttura necessaria per rendere ciò possibile. In seguito, nel passaggio successivo, per mantenere alta la motivazione è fondamentale programmare delle piccole vittorie di breve periodo, lanciando il messaggio che si è sulla strada giusta, poiché se non si dovesse compire questo passo, gli agenti potrebbero non ritenersi all'altezza della nuova organizzazione verso cui si sta andando. Infine, nelle ultime due fasi, sarà fondamentale consolidare i risultati così raggiunti e incrementarli, con ulteriori progetti di successo, questa volta sul lungo periodo, facendo in modo che sia così assorbita e istituzionalizzata, all'interno della cultura aziendale, una propensione costante al rinnovamento<sup>99</sup>.

Concludendo questo primo paragrafo introduttivo, non possiamo non presentare, quanto meno nei suoi caratteri più generali, una caratteristica fondamentale di tale processo ovvero la leadership 2.0 o *digital leadership*, comprendente nuove modalità di approccio dei manager al proprio team, attraverso l'adozione di un *agile mindset* o un *agile mental model* volto a superare il paradigma del capo come soggetto "superiore" andando a trasformare tali figure in guide orientate al perseguimento di nuovi obiettivi e non al mantenimento dello *status quo*, attraverso un sempre maggiore coinvolgimento anche dei lavoratori nei processi decisionali. Solo attraverso una buona leadership agile, infatti, sarà possibile costituire un'organizzazione agile, che passa attraverso le capacità di tali figure garantire che gli individui e i gruppi della struttura societaria possano interagire, senza ostacoli, tra loro, realizzando un profittevole scambio di conoscenze, anche grazie alla costituzione di questi, tenendo conto di un ragionevole bilanciamento delle soft skills<sup>100</sup>.

### **3.1.1 Sense of Community e Management by Objectives (MBO)**

Caratteristiche e presupposti fondamentali per un sano ed efficiente sviluppo dello smart working sono sicuramente il *Sense of Community*, il cui sviluppo è fondamentale in quanto, come vedremo più avanti, il rapporto di lavoro, così come si sta evolvendo in

---

<sup>99</sup> REDAZIONE, *Kotter's 8-Step Change Model*, MindTools, 2023.

<https://www.mindtools.com/a8nu5v5/kotters-8-step-change-model>.

<sup>100</sup> M. KUPIEK, *op. cit.*, pp. 12-14.

questi anni, deve necessariamente basarsi su un rapporto di fiducia tra le parti, piuttosto che su un rapporto di tipo gerarchico o più semplicemente di potere; rapporto questo che si può sviluppare solo con una forte base di partenza, rappresentata proprio dal senso di comunità e di appartenenza. A questo bisogna senz'altro affiancare il *Management by Objectives*, che possiamo contrapporre al *Management by Control*, inteso come approccio alla gestione aziendale e valutazione dei dipendenti basato sul perseguimento di obiettivi prefissati piuttosto che sulle competenze dichiarate, riconoscendo in tal modo maggiore autonomia alle parti, in luogo di una gestione basata sulla supervisione diretta finalizzata al controllo dell'esecuzione di procedure standardizzate e processi prestabiliti, come avveniva fino a poco tempo fa.

Il lavoro agile, caratterizzato da una maggiore flessibilità e autonomia riconosciuta alle parti, sia nello svolgimento dei propri compiti che nella gestione dell'intera struttura organizzativa, ha sicuramente accresciuto la fiducia nelle relazioni di lavoro, forse più per necessità che per reale volontà dei datori di lavoro e degli smart workers. L'implicazione del dover lavorare, talvolta anche in gruppo, da luoghi differenti comporta che il datore di lavoro è quasi costretto a costruire, con i propri dipendenti, un rapporto basato sulla fiducia che gli permetta di fidarsi del corretto svolgimento delle mansioni e, maggiormente nello specifico, dell'equilibrata gestione del tempo e delle attività svolte dai lavoratori senza poter effettuare un controllo diretto sulle attività compiute. Cambiando punto di vista, gli stessi lavoratori devono essere capaci di mutare il proprio approccio, iniziando a concentrarsi non sul tempo passato in ufficio e, quindi, sugli incarichi da svolgere ma sugli output prodotti, consci del fatto che saranno giudicati per i risultati raggiunti e non per il numero di ore lavorate<sup>101</sup>.

Tutto ciò comporta che in tal senso è avvenuta una vera e propria rivoluzione nell'organizzazione aziendale, capace ora di riconoscere maggiore autonomia realizzativa e decisionale in capo ai suoi membri.

---

<sup>101</sup> La fiducia, così intesa, ad oggi può essere inquadrata come soft skill da sviluppare e formare, oltre che da controllare. Ad esempio, in periodi di crisi, è possibile correre ai ripari attraverso il monitoraggio dei processi produttivi e l'istituzione di processi di analisi dei risultati e dei feedback, attraverso anche un sistema generale di Performance.

Proprio per creare un rapporto di fiducia efficiente e sano tra le parti, molte società, già da anni, lavorano sulla creazione di un senso di comunità aziendale, attraverso determinate *best practices* come ad esempio il *dogfooding*<sup>102</sup>.

Società come Microsoft e Google utilizzano tale espediente per aumentare la fidelizzazione dei propri lavoratori, coinvolgendoli direttamente nelle fasi di test e di sviluppo dei propri prodotti, talvolta permettendo l'utilizzo dei propri articoli sperimentali anche all'esterno dei locali aziendali, in modo da raccogliere loro impressioni e suggerimenti, condividendo così i risultati positivi finali, considerati a questo punto risultati del collettivo e non della società come soggetto estraneo.

Altri meccanismi di questo genere sono i programmi “tempo libero” tra cui possiamo citare l'*Innovation Time Off* di Google e il *Blue Sky* di Apple attraverso i quali vengono riconosciute delle ore di lavoro da dedicare a idee o progetti scelti dai lavoratori stessi; tale tempo è considerato come tempo libero retribuito in cui dare spazio alla propria creatività, elaborando progetti inediti da poter presentare alla propria società in modo da procedere ad un eventuale suo sviluppo<sup>103</sup>.

Tra le strutture interne volte a rendere la comunicazione maggiormente rapida e trasparente possiamo sottolineare le esperienze di piattaforme, permanenti o costituite ad hoc, come gli *Innovation Incubator* e gli *hackathon*<sup>104</sup>.

Quest'ultimo strumento, infatti, è utilizzato spesso da Facebook che, proprio per incentivare lo scambio interdisciplinare e favorire il team working, organizza tali eventi periodicamente preceduti da una fase di brainstorming in cui poter trovare altri colleghi che abbiano interessi analoghi ai propri con cui poter portare avanti, proprio durante questi eventi, progetti autonomamente costituiti.

Analizzando il modus operandi di queste ultime esperienze descritte è facile comprendere come la finalità di voler creare un senso forte di appartenenza ad una struttura

---

<sup>102</sup> Per *dogfooding*, conosciuto anche come “*eating your own dog food*”, intendiamo la pratica diffusa di utilizzare direttamente i propri prodotti o i propri servizi, per dimostrare la validità degli stessi. Tale pratica può essere utilizzata anche come controllo qualità o per fini pubblicitari.

<sup>103</sup> R. ALBANO, T. PARISI, L. TIRABENI, *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, Cambio, Torino, 2019, pp. 67-68.

<sup>104</sup> Possiamo definire gli *hackathon* come eventi, dalla durata di alcune ore o giorni, in cui determinati individui si incontrano per poter risolvere determinate problematiche unendo le proprie conoscenze specifiche.

organizzativa, incrementando la collaborazione e il rapporto fiduciario tra colleghi, passi anche da una nuova e differente tipologia di management: il c.d. *Management by Objectives*, che permette di poter conciliare nel migliore dei modi il nuovo focus del rapporto di lavoro, basato, come anticipato, sui risultati prodotti e non sulla quantità di tempo impiegata.

Il citato *Management by Objectives*, anche conosciuto come MbO, teorizzato da Peter Ferdinand Drucker<sup>105</sup>, rappresenta una delle teorie di maggior successo degli ultimi anni, grazie alle sue caratteristiche particolarmente idonee alla corretta gestione aziendali di società con un numero elevato di dipendenti e un assetto gerarchico particolarmente ampio. Infatti, tale sistema riesce a garantire una sana competizione tra gli agenti e il perseguimento di un medesimo schema da parte della collettività, prefissato attraverso la definizione ex ante degli obiettivi, aspetti idonei e apprezzati dai soggetti che compongono il tessuto economico odierno. Da qui è facile dedurre il suo notevole utilizzo e successo.

Tale modello riesce a racchiudere in sé tre aspetti fondamentali per una strategia gestionale di successo quali: un processo decisionale partecipato; una definizione chiara e trasparente degli obiettivi; un sistema di feedback oggettivo<sup>106</sup>, capace di monitorare con cura i progressi che si stanno compiendo e intervenire qualora sia necessario apportando delle modifiche per ottenere una maggiore funzionalità dei fattori produttivi, attraverso processi di riallineamento o l'integrazione di determinati soggetti con competenze specifiche risultate essere carenti.

Il primo aspetto evidenziato concerne il mutamento della gerarchia che si ha con tale modello, permettendo così a tutti di poter essere partecipi, fin dal principio, ai risultati che ci si aspetta di raggiungere, partendo dalla pianificazione degli stessi. Secondo Drucker tale aspetto è fondamentale perché in tal modo si riesce a “*bringing out the basic views, the basic dissents, the different approaches to the same task and the same problem*”

---

<sup>105</sup> Padre fondatore della scienza della gestione aziendale.

<sup>106</sup> R. RODGERS, J. E. HUNTER, *A foundation of good management practice in government: Management by Objectives*, Vol. 52 del *Public Administration Review*, diretto da D. H. ROSENBLUM, Wiley, Hoboken, 1992, p. 27.

*within the organization*”<sup>107</sup>, utilizzando così al massimo delle proprie potenzialità i lavoratori, considerati non come “mani” a cui affidare compiti ma come ingranaggi fondamentali di un sistema complesso.

Ad essere al centro però del MbO sono gli obiettivi, che possono essere individuali o collettivi, programmati e se necessario rivisitati, specifici e misurabili. In tal modo risulterà più semplice porre in essere un’analisi successiva di questi. Inoltre, per un corretto funzionamento, è necessario che sia anche stabilita dal principio la time-line di riferimento, definendo la cornice temporale in cui tali risultati devono essere raggiunti.

*“Decision are made, goals are identified, priorities and posteriorities are set, and organization structure designed for the specific purposes of the institution”*<sup>108</sup>.

Costruita attorno a queste basi la struttura organizzativa i manager forniscono ciclicamente dei feedback sui progressi raggiunti o sullo stato dei risultati attesi, facendo in modo che, per quanto in questo caso un controllo diretto e costante sia carente, in ogni caso non manchi una guida autorevole ed affidabile che possa verificare e intervenire in determinate fasi del processo.

Nonostante la riconosciuta efficienza di tale modello e le apparenti semplici istruzioni per una sua applicazione, è fondamentale in ogni caso tener conto del caso di specie oltre che delle competenze del management nell’attuazione di tale schema gestionale. La previsione di obiettivi poco realistici; una pressione eccessiva sui dipendenti, causata da elevati target prefissati; una misurazione e valutazione errata delle prestazioni; oltre che la previsione di obiettivi particolarmente specifici che possono ledere la flessibilità della struttura, punto di forza del MbO, possono causare un depauperamento del patrimonio umano della società nel suo complesso, facendo risultare inefficiente e controproducente l’applicazione del sistema appena descritto.

---

<sup>107</sup> P. DRUCKER, *What results should you expect? A users’ guide to MBO*, Vol. 36 del Public Administration Review, diretto da D. WALDO, Wiley, Hoboken, 1976, p. 18.

<sup>108</sup> P. DRUCKER, *ivi*, p. 19.



### 3.1.2 Flexibility and virtuality

Prima di procedere all'analisi dei diversi tipi di leadership che possiamo ritrovare all'interno di una società, è fondamentale definire, ad oggi, in che luogo, fisico o digitale, e con che tipo di cultura si ritrovano a lavorare manager o figure di alta responsabilità, tenendo conto dei forti cambiamenti lavorativi e sociali che si sono succeduti negli ultimi anni.

Soprattutto in seguito alla pandemia da Covid-19, che ci ha visti ridisegnare completamente il modo di intendere l'ambiente lavorativo, si sono moltiplicati i team che si trovano a cooperare da diverse parti del globo, riducendo al massimo le interazioni che non avvengono attraverso uno schermo. Questa "New Normal"<sup>109</sup> così delineata, porta con sé una serie di quesiti, tra cui possiamo citare i limiti dello svolgimento di un'attività lavorativa di gruppo realizzata completamente a distanza, senza che i collaboratori siano mai riusciti ad incontrarsi di persona. Pertanto, appare di particolare rilievo, per un leader, definire un giusto equilibrio tra un team particolarmente composito, situato in aree geografiche differenti, e l'esigenza di momenti di incontro in presenza.

Secondo una ricerca realizzata da Martha Maznevski e Katherine Chudoba<sup>110</sup> per un gruppo neocostituito l'opportunità di poter affrontare un primo incontro, anche informale, *face-to-face* risulta essere fondamentale per un corretto e profittevole svolgimento del progetto, soprattutto nel caso in cui i soggetti, che si troveranno a collaborare, non si siano mai visti in precedenza<sup>111</sup>. Risulta, però, facilmente comprensibile come la previsione di un tale momento di conoscenza può avere dei costi rilevanti per l'organizzazione: costi

---

<sup>109</sup> Per *New Normal* intendiamo l'insieme di nuovi comportamenti o abitudini che si insediano e sviluppano in una società in seguito ad un momento di crisi. Tale tema sarà maggiormente approfondito, attraverso un paragrafo dedicato, all'interno del quarto capitolo dell'elaborato.

<sup>110</sup> M. L. MAZNEVSKI, K. M. CHUDOBA, *Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*, Vol. 11 n. 5 dell'*Organization Science*, diretto da L. PIERCE, INFORMS, Catonsville, 2000, pp. 473-492.

<sup>111</sup> Dalla succitata ricerca è emerso, inoltre, che la produttività tende ad aumentare nei gruppi che stabiliscono degli incontri in presenza scanditi e ripetuti, in luogo di gruppi che prevedono incontro in presenza solo quando necessario, al fine di definire direttamente in queste sedi alcune questioni particolarmente complesse. La possibilità di avere un ciclo di incontri in sede scanditi nel tempo permette anche di poter definire, con maggior accuratezza, degli obiettivi intermedi che permettono di velocizzare il processo.

di trasporto e di trasferta, se si deciderà di optare per componenti delocalizzati ma che forniscono il massimo della competenza possibile; costi che potremmo definire di “qualità”, se si deciderà di optare per dei professionisti provenienti da un territorio circoscritto.

Un altro fattore rilevante è rappresentato anche dalla scelta della dotazione tecnologica di riferimento, in una società dove di certo gli strumenti per poter lavorare lontano dal luogo di lavoro non mancano, un buon manager deve essere capace di districarsi anche nella scelta degli strumenti più adatti ai propri bisogni. Può sembrare scontato ma per quanto si possa preferire la miglior attrezzatura possibile, soprattutto se il budget risulta essere particolarmente ampio, la priorità deve essere data alla flessibilità e alla semplicità di utilizzo degli strumenti, per tale motivo è importante non escludere strumenti come il semplice smartphone o la posta elettronica che possono garantire, nonostante tutto, la massima resa con la minima spesa.

Definito il team, la routine delle attività e la dotazione tecnologica di base è fondamentale coordinare i vari membri che, come abbiamo visto, anche se si è in grado di ritagliare dei momenti in cui è possibile essere tutti contemporaneamente nel medesimo luogo fisico, può lavorare, per la maggior parte del suo tempo, a distanza.

*“Many managers have recounted variations of the same story: they received an eagerly-anticipated hand-off from their distant colleagues only to discover that the work bore little resemblance to what they expected (and were counting on)”<sup>112</sup>.*

Per evitare il verificarsi di situazioni del genere, che possono causare ritardi e tensioni, è necessario che i manager realizzino una struttura capace di poter far confluire efficacemente le diverse azioni, talvolta asincrone, in uno schema unitario. Di grande aiuto in questa direzione può essere una definizione chiara e puntuale dei processi di lavoro, la definizione ex ante di un codice comportamentale del gruppo e di determinate linee guida per le consegne intermedie, in modo da ridurre al minimo il miss match che può crearsi tra i vari componenti del gruppo e le varie fasi del processo<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> M. MORTENSEN, M. O’LEARY, *Managing a Virtual Team*, Harvard Business Review, diretto da S. CLIFFE, Cambridge, 2012.

<sup>113</sup> Al fine di supportare e facilitare l’aggiustamento dinamico, in tali contesti, è anche promossa l’interazione informale tra i membri di un gruppo di lavoro.

### 3.1.3 I diversi stili di leadership

Se dal paragrafo precedente sono emerse varie soluzioni standardizzate, che possono essere adottate dai leader per la risoluzione dei vari problemi che si possono sviluppare in un contesto organizzativo, tali soluzioni possono essere interpretate e poste in essere in modalità differenti, in virtù dei diversi stili di leadership adottati dai manager.

Prima di addentrarci nell'analisi dei diversi stili di leadership che possiamo ritrovare è bene comprendere a pieno cosa intendiamo con tale termine.

Com'è noto tale parola, di origine anglosassone, deriva dal verbo “*to lead*” ovvero condurre e, pertanto, con leadership intendiamo la capacità di chi ricopre ruoli apicali, in una scala gerarchia, di guidare e influenzare un percorso<sup>114</sup>, unendo i bisogni dei singoli alle esigenze del gruppo, incanalando tutto ciò al fine di raggiungere l'obiettivo finale<sup>115</sup>. Tornando ora ai diversi stili, Daniel Goleman, psicologo e giornalista, ne individua sei differenti: visionario, democratico, coach, esigente, armonizzatore, autoritativo.

Tra questi, secondo Goleman, non è necessario sceglierne uno in particolare, anzi un buon leader è capace di adottare e padroneggiare più stili, in modo da adattare il proprio modus operandi ad ogni singola esigenza.

Per capire in che modo questi differiscono tra di loro e come comprendere quale può essere maggiormente adatto in determinate realtà è bene procedere con un'analisi distinta per ognuno di essi.

Lo stile di leadership visionario è contraddistinto da una spiccata dote comunicativa che permette di ottenere una collaborazione massima tra i dipendenti, finalizzata al perseguimento della mission aziendale, ottimo per i soggetti dotati di forte carisma ed empatia e per le società che stanno attraversando una fase di trasformazione.

Il leader democratico, sotto alcuni aspetti simile al leader visionario, è una figura capace di coinvolgere al massimo i singoli lavoratori, facendo in modo che questi si sentano ascoltati e parte integrante dell'organizzazione, creando così una forte fiducia nel team. Tale modus operandi è ideale se si vuole incrementare la produttività, rendendo maggiormente responsabili i singoli per le proprie azioni. Particolarmente adatto nelle

---

<sup>114</sup> Tale fattispecie può essere approfondita distinguendo la direzione aziendale in gestione strategica e gestione operativa. La prima ha come finalità l'individuazione del percorso di crescita e sviluppo, la seconda che analizza e sviluppa a livello pratico la gestione strategica.

<sup>115</sup> F. DE ANDREIS, *Lo stile di leadership nella direzione d'impresa*, Self-Publishing, 2016, pp. 8-9.

strutture organizzative in cui vi è uno scambio di pareri e di visioni che possano aiutare il leader a prendere, in modo maggiormente ponderato, le proprie decisioni<sup>116</sup>, ma non idoneo per situazioni di urgenza o particolarmente rischiose.

Passando al terzo stile ovvero il coaching, è bene evidenziare che questo risulta essere molto funzionale per i team dotati di grande potenzialità. Come avviene nello sport, attraverso la motivazione, il leader-coach riesce nel lungo periodo a tirar fuori il meglio da ogni componente del gruppo; pertanto, tale modello sarà particolarmente performante con un gruppo di riferimento giovane e ambizioso. Nonostante possa sembrare un ottimo schema da seguire soprattutto nelle società che tendono a reclutare molte figure junior, possiamo ritrovarlo raramente applicato in quanto, come abbiamo visto, richiede un lavoro prolungato nel tempo, tempo che non sempre è a disposizione dei leader<sup>117</sup>.

Lo stile di leadership esigente, al contrario di quelli esaminati fino ad ora, risulta essere quello emotivamente maggiormente distaccato dai dipendenti. Un tale leader è concentrato sul risultato, amante della rapidità nella risoluzione dei problemi da parte del gruppo e della perfezione dei risultati. Come è facile intuire, un team con caratteristiche personali differenti potrebbe facilmente andare incontro a stress e ansia e dimostrarsi non all'altezza delle aspettative. Per evitare ciò è fondamentale che il leader scenda in campo personalmente al fianco della propria squadra, unendo le caratteristiche appena descritte a quelle del coach, in modo da diventare fonte di training, facendo esprimere tutti al meglio, e non di oppressione.

Il quinto tipo di leader individuato da Goleman è l'armonizzatore, anche noto come affiliatore, un metodo che lavora sulle relazioni, particolarmente idoneo per superare fasi di forte stress e tensione, che permetterà di incrementare l'umore e la creazione di una nuova armonia tra i collaboratori, di grande aiuto nella prevenzione di conflitti che in determinati momenti potrebbero essere particolarmente dannosi per ritrovare un nuovo

---

<sup>116</sup> È richiesto per tale stile un forte affiatamento del gruppo e un alto livello di competenza dei suoi membri.

<sup>117</sup> Qualora dovesse essere applicato frettolosamente risulterebbe essere controproducente, in quanto nessun membro si fiderebbe abbastanza del proprio punto di riferimento, scambiando i suoi atteggiamenti non come motivanti, ma come artifici volti a far guadagnare di più il leader o la società, alienando il lavoro dei singoli.

equilibrio che si è perso<sup>118</sup>. Tale approccio è spesso utilizzato insieme al metodo autoritativo, che nelle prossime righe analizzeremo, affinché non si perda, in ogni caso, la giusta concentrazione sull'obiettivo finale da raggiungere.

In conclusione ritroviamo il leader autorevole, forse la metodologia di leadership maggiormente efficace e allo stesso tempo pericolosa tra quelle descritte, caratterizzato da un lato da un focus chiaro e preciso dei risultati da raggiungere e capace di far sentire tutti parte fondamentale del progetto unitario, dall'altro da un metodo particolarmente duro, poco aperto al dialogo e al confronto, aspetti questi che potrebbero far entrare in crisi il team, non capace più, a questo punto, di restare al passo con i dettami dell'"autorità"<sup>119</sup>.

Ora, analizzati e descritti tutti gli stili, è facile comprendere come il modo migliore per incrementare la produttività e l'efficienza di un gruppo sia quello di unire e padroneggiare più stili differenti.

Come emerge dallo *Psychometrics People Trends del 2020*, più della metà dei dipendenti sostiene che la fiducia nei confronti del *senior management* sia molto importante per la propria soddisfazione ma solo la metà di questi risulta essere soddisfatta del proprio *management*. Se, come abbiamo potuto vedere, i leader di maggior successo sono particolarmente empatici, motivanti e capaci di autoregolare i processi, "*the most common pitfalls of a leader are poor communication (62%), focusing too much on day-to-day issues (55%) and avoiding conflict (44%)*"<sup>120</sup>.

Tenendo conto che una cultura aziendale e una leadership non efficiente costa quasi 16 miliardi all'anno alla sola economia britannica<sup>121</sup>, possiamo avere una maggiore contezza

---

<sup>118</sup> Nella pratica tali leader lavorano sulla coesione organizzando momenti di incontro, individuali e non, cadenzati nel tempo, anche attraverso metodi informali come l'organizzazione di viaggi di gruppo, in cui forniscono feedback specifici e si complimentano con il team per i risultati raggiunti fino a quel momento.

<sup>119</sup> REDAZIONE, *Quali sono gli stili di leadership di Goleman. Il leader perfetto esiste? Daniel Goleman ha individuato 6 stili di leadership basati sulla personalità di chi li adotta e sulla cultura aziendale*, Feltrinelli Education, Milano, 2021.

<https://www.feltrinellieducation.it/magazine/quali-sono-gli-stili-di-leadership-di-goleman>.

<sup>120</sup> REDAZIONE, *The 6 Goleman Leadership Styles: Which is Yours?*, Personio, Monaco di Baviera, 2021. <https://www.personio.com/hr-lexicon/six-goleman-leadership-styles/#the-importance-of-developing-a-well-rounded-leadership-style>.

<sup>121</sup> Stando ai dati del *The Culture Economy Report* del 2020.

dell'importanza di una buona padronanza degli aspetti che sono emersi in questo paragrafo.

### **3.1.4 Il modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard**

Al modello di Goleman, che, come abbiamo visto, individua sei stili differenti, è possibile contrapporre un ulteriore modello, ovvero, quello di Hersey e Blanchard, i quali, a loro volta, suddividono la leadership in quattro differenti tipologie.

A caratterizzare e distinguere i due modelli vi è il fulcro stesso delle teorie, se nella prima possiamo ritrovare una maggiore enfasi sull'intelligenza emotiva, nel modello che andremo ora ad analizzare vi è una maggiore attenzione all'adattamento dei comportamenti dei manager ad una particolare situazione che si può prospettare, da qui il nome di leadership situazionale, o verso un particolare obiettivo, che può essere prefissato.

Abbiamo avuto modo di vedere nel paragrafo precedente che per leadership intendiamo il processo di influenzare uno o più individui. Ciò, però, non avviene in modo automatico, ma attraverso l'utilizzo di uno strumento rappresentato dal "potere" del soggetto all'apice della gerarchia<sup>122</sup>.

Partendo da tale strumento, possiamo ritrovarne diverse sfumature. Vi è, ad esempio, il potere coercitivo, attraverso cui un leader riesce ad influenzare i propri colleghi attraverso la paura che può indurre in loro, con la minaccia di un licenziamento o di un richiamo disciplinare, qualora i compiti assegnati non siano portati a termine. Ancora, abbiamo il potere di connessione, basato sulla volontà dei dipendenti di instaurare una relazione fiduciaria con un proprio superiore; il potere della ricompensa; il *referent power*, il potere di legittimazione, basato sul timore reverenziale; il potere dell'informazione,

---

<sup>122</sup> P. HERSEY, K. H. BLANCHARD, W. E. NATEMEYER, *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power*, Vol. 4 n. 4 del *Group & Organization Studies*, diretto da Y. GRIEP, Sage Publishers, San Diego, 1979, pp. 418-419.

caratterizzato dalla speranza dei lavoratori di poter accedere ad informazioni che detiene il leader e il potere derivante dall'esperienza<sup>123</sup>.

L'individuazione del potere, come base di partenza per scegliere i modelli che analizzeremo più avanti, da utilizzare è strettamente connessa al livello di maturità dei componenti del team, intesa questa come capacità degli stessi di assumersi le proprie responsabilità, come fiducia nei propri mezzi e come propensione al lavoro.

Pertanto, il livello di maturità degli addetti ai lavori da un lato individuerà lo stile di leadership più adatto al caso concreto, dall'altro anche il tipo di strumento, ovvero lo specifico potere, da utilizzare per influenzare i comportamenti degli stessi.

Come si anticipava all'inizio del paragrafo, Hersey e Blanchard hanno individuato quattro stili differenti di leadership situazionale<sup>124</sup>, ognuno dei quali rappresenta il bilanciamento di due parametri che, a loro volta, possono rappresentare due differenti tipi di comportamenti: *task behavior e relationship behavior*.

Se per il primo possiamo intendere una propensione del manager agli obiettivi e alla definizione chiara dei ruoli e della responsabilità, con il secondo ci si riferisce ad un approccio comunicativo con i propri collaboratori, in cui questi vengono supportati e coinvolti nei processi e, attraverso l'utilizzo di feedback costruttivi, incentivati al miglioramento, misurando questo anche attraverso autovalutazioni, mentre nel primo caso, per i comportamenti orientati al lavoro, la valutazione viene fornita direttamente dal leader.

Un equilibrio performante tra questi due parametri va ricercato attraverso l'utilizzo del *Performance Readiness Level*<sup>125</sup>, un approccio funzionale, infatti, va individuato attraverso una giusta combinazione di comportamenti orientati al lavoro e di comportamenti orientati alle persone<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup> Un leader con una elevata anzianità lavorativa può essere particolarmente rispettato proprio per le proprie competenze e capacità, inducendo, proprio grazie a queste, gli altri ad ascoltarlo e a mettere in atto le sue richieste.

<sup>124</sup> Nota anche come *Life-cycle theory*.

<sup>125</sup> Che individua il grado di autonomia e di maturità dei componenti del team.

<sup>126</sup> È possibile individuare, in tal senso, quattro gradi, o momenti, qualora dovessimo analizzare tale scala su un grafico, di maturità che potremmo definire con M1, M2, M3, M4, dove M1 rappresenta un basso livello di maturità e M4 il massimo della maturità auspicabile. Muovendoci sul grafico potremmo, man mano che il livello di maturità cambia, collocarci su un diverso stile corrispondente.

Giungendo ora ai quattro stili di leadership situazionali, possiamo distinguere: lo stile direttivo o *“telling”*; lo stile supportivo o *“selling”*; lo stile partecipativo o *“participating”*; lo stile delegante o *“delegating”*.

Il primo è particolarmente idoneo qualora si dovesse avere un gruppo composto da individui con alto orientamento al compito e un basso comportamento relazionale, caratteristico dei soggetti con un basso livello di maturità. Come il termine anglosassone lascia intendere, in questo caso il leader deve esplicitare, in maniera chiara e puntuale, tutti i compiti che devono essere portati a termine dai vari addetti, in quanto questi risultano essere poco propensi all'assunzione di ampie responsabilità e non capaci di poter effettuare le proprie mansioni senza la necessaria supervisione.

Con lo stile supportivo o *“selling”*, proprio dei team con membri di bassa maturità ma, allo stesso tempo, anche con membri con un livello di maturità intermedio, dotati di alto orientamento al compito ma anche di alto comportamento relazionale, vi è ancora un comportamento del leader atto a fornire tutte le istruzioni necessarie per svolgere i propri compiti e il supporto necessario per poter incoraggiare e motivare i propri collaboratori. A distinguerlo però dallo stile analizzato in precedenza vi è la propensione alla crescita dei lavoratori, i quali, in questo caso, non disdegnano un futuro riconoscimento in capo a loro di responsabilità. Qualora il manager si mostri all'altezza del suo ruolo, le capacità dei suoi collaboratori potrebbero incrementare in maniera notevole, d'altra parte, se questo non avrà la giusta esperienza, per poter porre in essere nel migliore dei modi tale modello, i dipendenti non riusciranno mai ad emanciparsi completamente, restando in una posizione di dipendenza nei confronti del leader.

Il terzo stile che abbiamo individuato è quello partecipativo, dove i membri del gruppo hanno le capacità e le competenze adatte per poter essere autonomi ma sono caratterizzati da un basso livello di fiducia, pertanto, in tal caso, il leader deve assumere una funzione di guida, aiutando i propri colleghi nei momenti di difficoltà e collaborando al loro fianco nelle fasi più nevralgiche dei progetti. Tale modello è adatto per i team in cui i propri membri hanno una maturità medio-alta e sono dotati di un'alta capacità relazionale e una grande propensione al lavoro per obiettivi, in quanto, se dovesse essere applicato nei gruppi caratterizzati da un basso livello della medesima potrebbe facilmente generare confusione e incomprensioni tra gli stessi risultando controproducente.



L'ultima tipologia di leadership è quella delegante, che rappresenta uno standard per i gruppi ad alto livello di esperienza e competenza, pertanto, dotato di un livello molto alto di maturità nella nostra scala, in cui il leader, in questo caso, si limita a fornire indirizzi generali e direttive di massima, conscio del fatto che i propri collaboratori sono capaci di poter agire in piena autonomia. Il ruolo della leadership rimane, quindi, solo quello di non far disperdere i vari membri, aventi un basso comportamento di relazione, e quello di monitorare e, eventualmente, coordinare i progressi, essendo i lavoratori caratterizzati da un basso livello di orientamento al compito<sup>127</sup>.

Nello schema realizzato da Hersey e Blanchard il leader accompagna i propri colleghi sempre verso un livello maggiore di maturità e, quindi, di competenza e di esperienza, mutando, insieme a queste, la tipologia di comportamento prescelta. L'adattabilità di questo rappresenta un ottimo incentivo per il suo utilizzo nei team che lavorano in smart working, seppur in questo caso può risultare più complesso e più lungo e, forse, anche meno efficace, l'analisi della maturità e del comportamento relazionale dei differenti membri. Rappresenterà, dunque, una grande sfida per il manager comprendere quale stile può risultare essere maggiormente efficiente, con la possibilità di poter far causare una maggiore dispersione e confusione, per tale motivo è necessaria una maggior preparazione ed esperienza quanto maggiore sarà il livello di distanziamento geografico tra i membri del gruppo. Un buon espediente, per evitare tali aspetti negativi, può essere rappresentato dall'opportunità di riconoscere la possibilità di lavorare a distanza, eventualmente anche incrementandola, man mano che il team-leader sarà in grado di comprendere il livello di maturità e le doti comportamentali dei componenti della sua squadra, così da poter adattare in maniera ottimale i differenti stili.

### **3.2 Le leve dello smart working**

Prima di iniziare con la dissertazione delle possibili e diverse leve, che possiamo individuare e presentare dello smart working, è bene introdurre in principio il concetto stesso di "leva".

---

<sup>127</sup> REDAZIONE, *I 4 stili della leadership situazionale: quali sono e quando usarli*, Samsic HR, Milano, 2021.

<https://www.ig-samsic.eu/leadership-situazionale-hersey-e-blanchard/>.

Per “leva” dello smart working, infatti, si intende un fattore o un elemento di particolare importanza che permette un efficace sviluppo del lavoro agile e una sua corretta adozione. Se comunemente vengono individuate solo tre leve, note come *Bricks*, *Bytes* e *Behavior*, che verranno analizzate nel prossimo paragrafo; accettando una definizione più ampia di tale termine, possiamo ritrovarne altre che, allo stesso modo di quelle su cui focalizzeremo la nostra attenzione, rappresentano un perno per lo svolgimento ottimale delle prestazioni di lavoro da remoto.

Possiamo citare, innanzitutto, tra le leve così intese, anche il modello di leadership adottato nella gestione del cambiamento, improntato questo verso un mutamento del luogo e del modo della prestazione lavorativa, in cui i manager sono chiamati a comunicare la *New Way of Working*<sup>128</sup> evitando resistenze e, anzi, rendendo tutti i lavoratori parte di questo processo.

Ad avere un’importanza cruciale nello sviluppo dello smart working possiamo inquadrare, inoltre, la formazione dei dipendenti, al nuovo modo di svolgere le mansioni, in quanto questi si troveranno ad utilizzare nuovi strumenti e a mutare le proprie modalità di comunicazione e la propria gestione del tempo a disposizione, e l’aggiornamento delle politiche aziendali o policy organizzative, ovvero le regole che disciplinano la flessibilità dell’orario di lavoro, il luogo, la sicurezza informatica e la valutazione e gestione dei dati<sup>129</sup>.

### **3.2.1 Revisione della cultura organizzativa (Behaviours), dotazione tecnologica (Bytes) e layout fisico (Bricks)**

Com’è stato anticipato, i tre pilastri fondamentali su cui si fonda il nuovo mondo del lavoro sono costituiti dalle seguenti leve, rappresentanti le sue tre dimensioni: *Behaviours*, inteso come ambito relazionale, sia a livello personale che di lavoro; *Bytes*

---

<sup>128</sup> Per un maggior approfondimento sul tema si rinvia a: J. LEE, *The Impact of ICT on Work*, Springer, Berlino, 2016, pp. 9-19.

<sup>129</sup> C. RORATO, *Lo Smart Working negli Studi Professionali: diffusione, benefici e ostacoli*, Politecnico Milano 1863 School of Management, Milano, 2022.

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-studi-professionali#:~:text=Smart%20Working%20e%20Professionisti%3A%204%20pilastri%20strategici&text=I%20benefici%20dello%20Smart%20Working,comportamenti%20e%20stili%20di%20leadership](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-studi-professionali#:~:text=Smart%20Working%20e%20Professionisti%3A%204%20pilastri%20strategici&text=I%20benefici%20dello%20Smart%20Working,comportamenti%20e%20stili%20di%20leadership).

ovvero la strumentazione tecnologica messa a disposizione dei lavoratori, di fatto gli utensili da lavoro del nuovo millennio e *Bricks*, livello fisico della nuova postazione di lavoro.

Partendo dalla revisione della cultura aziendale, ovvero *Behaviours*, potremmo intendere questa come un completamento dell'analisi svolta sui diversi stili di leadership, essendo riferita sempre all'ambito dell'organizzazione e delle riflessioni sottese all'analisi dei vari processi. Gli aspetti fondamentali di tale dimensione sono connessi all'autonomia riconosciuta ai lavoratori, al c.d. empowerment, ovvero alle responsabilità riconosciute in capo agli stessi e alle capacità di comunicare in un ambiente virtuale.

*“Research from the Hay Group showed that highly engaged employees are on average 50 % more likely to exceed expectations than the least-engaged workers. Companies with highly engaged employees outperform firms with disengaged workers by 54 % in employee retention, 89 % in customer satisfaction, and fourfold in revenue growth”*<sup>130</sup>.

Passando alla dimensione tecnologica, ovvero agli hardware, ai software, a quelle dotazioni che permettono le interazioni con utenti terzi e con i propri colleghi, ai mezzi per archiviare e condividere i dati, come i servizi di personal cloud-storage, che garantiscono la costruzione di un vero e proprio mondo virtuale in cui scambiarsi informazioni in tempo reale. In questo mondo potremmo ritrovare la nascita di una nuova figura nel mondo del lavoro quale: “il collega virtuale”, costantemente connesso e aggiornato sullo stato dei lavori. A tale soggetto possiamo contrapporre il più tipico collega caratterizzato dal c.d. “*presenteeism*”<sup>131</sup>, equivalente alla pratica di recarsi, nonostante tutto, fisicamente in ufficio, anche quando si potrebbe essere maggiormente produttivi, efficienti e aggiornati in qualsiasi altro posto in cui si scelga di lavorare.

L'ultima leva fondamentale dello smart working è rappresentata dalla dimensione fisica della nuova postazione di lavoro. Mutato il luogo dove la prestazione può essere svolta, l'ufficio di nuova generazione è progettato in modo che possa essere un luogo tranquillo, tale da garantire il benessere e la concentrazione dei lavoratori, garantire spazi adibiti alla condivisione, al brainstorming ed, eventualmente, anche a momenti di svago.

---

<sup>130</sup> J. LEE, *op.cit.*, p. 21.

<sup>131</sup> L. GRATTON, T. JOHNS, *The third wave of virtual work*, Harvard Business Review, diretto da S. CLIFFE, Cambridge, 2013, pp. 66–73.

### 3.2.2 I centri di lavoro intelligenti

Restando sempre ancorati al layout fisico del luogo di lavoro e alle sue dimensioni fondamentali, possiamo individuare dei primi esperimenti in cui tali caratteristiche della *New Way of Working* vengono messe in pratica, ovvero gli *Smart Work Centers*, luoghi che supportano l'implementazione dello smart working e dei cambiamenti necessari connessi al suo sviluppo.

In principio, per *Smart Work Centers* intendiamo spazi in cui i lavoratori, sia pubblici che privati, possono usufruire di una varietà di servizi come: sale conferenze o riunioni, una connessione internet ad alta velocità e, talvolta, anche servizi di supporto amministrativo, come gestione delle chiamate o della propria posta elettronica, o servizi legali; a questi vanno, inoltre, ad aggiungersi servizi accessori rappresentati da corsi di formazione, strutture ricreative e, in alcuni casi, servizi di asilo nido per i bambini<sup>132</sup>.

Tali strutture sono state realizzate in vari Paesi differenti che ne hanno subito apprezzato le potenzialità, come gli Stati Uniti, la Francia, il Giappone, i Paesi Bassi e anche l'Italia<sup>133</sup>, riconoscendone i benefici, come quelli evidenziati da diversi studi, quali una maggiore produttività e un più elevato benessere per il lavoratori e, allo stesso tempo, una riduzione dei costi per il mantenimento degli uffici da parte delle società, senza considerare i vantaggi sociali legati ad un minore impatto ambientale, grazie all'utilizzo di tali luoghi.

Analizzando ora in maniera maggiormente approfondita tali centri possiamo ritrovarne due tipologie differenti quali: quelli *corporate*, realizzati da grandi società per garantire ai propri dipendenti dei luoghi in cui poter svolgere il proprio lavoro in regime di smart working, come quelli realizzati da Samsung<sup>134</sup> e Unicredit; quelli *multi-users*<sup>135</sup>, che permettono l'accesso anche a lavoratori di differenti organizzazioni, realizzati in

---

<sup>132</sup> L. ADAMSONE, I. BALTINA, I. JUDRUPA, A. VITOLA, *Overview on the Smart Work Centres in Europe*, Institute of National and Regional Economy Riga Technical University, Riga, 2013, pp. 16-18.

<sup>133</sup> Oltre ad avere anche attratto l'interesse di molti manager di differenti società di rilievo come: BNP Paribas e Unicredit.

<sup>134</sup> Per diminuire i livelli di stress dei propri lavoratori, infatti, Samsung ha realizzato diversi centri di lavoro intelligenti in varie città, riscontrando un aumento della produttività e una diminuzione dell'assenteismo, dimostrando l'efficacia di tale tipologia di investimenti.

<sup>135</sup> Già in voga da tantissimo tempo in oriente. Basti pensare che nella sola Corea del sud nel 2013 erano già quasi 18.000 gli utenti che utilizzavano tali spazi, riscontrando notevoli benefici.

collaborazione tra differenti soggetti privati o con partenariati pubblici-privati, come accaduto, ad esempio, nei Paesi Bassi, attraverso la partnership tra Cisco e il comune di Amsterdam<sup>136</sup>.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, una delle maggiori sfide dei management nei confronti degli smart workers è evitare una comunicazione non efficace, che può causare in alcuni casi anche frustrazione, o un loro alienamento dalla struttura organizzativa. Per tale motivo gli *Smart Work Centers* possono rappresentare una grande opportunità, sia per evitare l'eventuale isolamento sociale che potrebbe colpire i lavoratori, sia lavorando sulla produttività e sulla motivazione di questi, in quanto *“employees often experienced a “work identity crisis” following the passage from traditional offices to remote work mainly when this work practice was not legitimated in their own community”*<sup>137</sup>, aspetti negativi che in tali spazi verrebbero circoscritti a pochi casi isolati.

Infine, com'è già emerso durante la seguente trattazione, un altro problema connesso allo sviluppo dello smart working è rappresentato dalla criticità che riscontrano i manager in merito al controllo diretto dello svolgimento delle mansioni, rappresentando un deterrente per il riconoscimento di uno spazio maggiore allo svolgimento del lavoro a distanza. Anche in questi casi la costituzione di centri di lavoro intelligenti garantirebbe un maggior allineamento tra i membri di uno stesso team, che avrebbero l'opportunità di incontrarsi più facilmente in luoghi fisici non familiari e, pertanto, sempre connessi alla propria azienda, e un'implementazione di meccanismi di supervisione basati sull'“autocontrollo”<sup>138</sup>.

*“In this regard, informal interviews and observations revealed that SWCs favored “peer control” i.e. a form of horizontal and informal control enacted by smart workers over*

---

<sup>136</sup> Per un maggior approfondimento sul tema si rinvia a: La Fabrique de la Cité, *New Infrastructure projects for cities: Smart work centers, proceedings*, 2013.

<sup>137</sup> C. J. BEAN, E. M. EISENBER, *Employee Sensemaking in the Transition to Nomadic Work*, Vol. 19 n. 2 del *Journal of Organizational Change Management*, diretto da S. MAGALA, Emerald Publishing, Bingley, 2006, pp. 210-215.

<sup>138</sup> L. ERRICHELLO, T. PIANESE, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Vol. 38 n. 3/4 di *Facilities*, Emerald Publishing, Bingley, 2019, pp. 307-309.

*colleagues that is a powerful mechanism to obtain that all employees' actions and beliefs converge toward organizational objectives*"<sup>139</sup>.

Questi e altri, come ad esempio la possibilità di contaminarsi con altri colleghi di settori differenti, dando vita a nuove idee e proposte per la propria azienda, possono essere i vantaggi e le opportunità che luoghi così innovativi possono offrire al mondo del lavoro. Trasformandosi, magari, in futuro, anche in luoghi in cui poter pernottare, soprattutto per le società con un'età media dei propri dipendenti particolarmente bassa, creando una vera e propria comunità che può interagire e arricchire il bagaglio culturale dei propri componenti.

### **3.3 Impatto economico del lavoro agile sui lavoratori e sull'azienda**

Lavorare in regime di smart working non ha solo effetti benefici sulla salute dei lavoratori, ad esempio, diminuendone lo stress o incentivando un miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata grazie alla maggiore flessibilità riconosciuta o sulla collettività, attraverso un minor impatto ambientale dovuto, come visto all'interno del primo capitolo, da minori spostamenti, garantendo una minore emissione di gas serra, o da una minore necessità di spazi, provocando una minore richiesta di costruzione di complessi di uffici, diminuendo la pressione antropica ma anche sul piano economico, sia per quanto concerne i lavoratori che per le stesse aziende.

Partendo dai lavoratori, secondo uno studio del Codacons, ogni singolo lavoratore, oltre a recuperare in termini di tempo, dovuti ai minori spostamenti, sette giorni all'anno<sup>140</sup>, può risparmiare, grazie alla possibilità di poter lavorare da remoto, da circa tremila euro fino a poco più di cinquemila euro all'anno, a seconda della distanza e del mezzo utilizzato dal lavoratore per recarsi a lavoro.

In termini economici, ad avere un più significativo impatto sui propri conti sono le aziende, basti pensare che il riconoscimento in capo ai lavoratori di soli due giorni a settimana di smart working permette di recuperare almeno cinquecento euro all'anno per ogni singolo dipendente, ciò grazie ad un'ottimizzazione degli spazi e ad una

---

<sup>139</sup> M. L. LOUCHRY, *Peer control in organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.

<sup>140</sup> Secondo uno studio condotto da Variazioni, del tempo recuperato grazie alla possibilità di poter lavorare da remoto, i lavoratori ne reinvestono, senza spese per il datore di lavoro, circa il 24% per la propria azienda.

corrispondente riduzione dei consumi. Se si immagina una riduzione su larga scala degli spazi aziendali, ad esempio attraverso minori investimenti in nuovi edifici o ad una minore implementazione degli spazi<sup>141</sup> o, ancora, attraverso una flessibilità delle postazioni di lavoro, realizzata, ad esempio, attraverso programmi di prenotazione su base giornaliera del proprio desk in luogo della scrivania personale riconosciuta fino a prima della pandemia da Covid-19, tali risparmi possono quintuplicare, arrivando a poco meno di tremila euro annui per lavoratore<sup>142</sup>.

Tutto ciò, oltre a impattare sulla vita dei singoli smart workers e delle rispettive società, ha anche un forte impatto sulle città finanziarie, come possono essere New York, Londra o, in Italia, Milano, che negli ultimi decenni avevano vissuto un forte afflusso di cittadini e di investimenti mentre, secondo il Times, nel 2023, *“a New York ci sono tanti uffici vuoti quanti 26,6 Empire State Building”*.

Un tema da non sottovalutare, in quanto l’impatto sociale, in termini di moltiplicatore economico, che tale aspetto può provocare riguarda l’intera popolazione di una determinata area geografica<sup>143</sup> e, non solo, i singoli interessati dal mutamento del regime contrattuale, causando crisi economiche difficili da affrontare e controllare.

D’altra parte, se da un lato possiamo ritrovare aree geografiche che sono e saranno pesantemente colpite da tale tendenza, dall’altro vi sono altrettante zone territoriali che potranno, finalmente, ottenere una propria rivalsa, grazie ad un ripopolamento e ad un incremento della situazione economia, dovuto dall’ingresso nei propri territori prima di nuova spesa privata e poi di investimenti, connessi all’esigenza di dover fornire servizi

---

<sup>141</sup> Si pensi al caso di Intesa San Paolo e della sua nuova sede, all’interno del nuovo grattacielo “Scheggia” di Milano, nel cui piano industriale 2022-2025 ha previsto una riduzione di quasi 260 mila mq degli spazi adibiti ad uffici. O ancora alla torre di Unicredit sita sempre a Milano, in piazza Gae Aulenti, che ha visto svuotarsi venti dei propri piani, grazie ad una maggiore flessibilità delle postazioni di lavoro ottenuta con l’alternanza dei propri dipendenti in sede, permettendo il subaffitto degli stessi spazi ad altre società.

<sup>142</sup> REDAZIONE, *Osservatorio Smart Working 2022, il calcolo dei risparmi. Da misura d'emergenza a opportunità conveniente e sostenibile, questa sembra essere l'evoluzione dello smart working secondo i dati dell'Osservatorio 2022*, Network Digital 360, 2022.

<https://www.zerounoweb.it/smart-working/osservatorio-smart-working-2022-il-calcolo-dei-risparmi/>.

<sup>143</sup> Si pensi alla svalutazione immobiliare, stimata quasi al 50% entro il 2029 dagli accademici della Columbia University e della NYU Stern School of Business, o al minor numero di cittadini che, non essendo più presenti fisicamente in città, sposteranno le proprie spese altrove, causando un effetto a cascata sull’economica locale.

ad una nuova fetta di popolazione, tendenzialmente molto pretenziosa. Aspetto questo che verrà maggiormente approfondito all'interno del quarto capitolo, in uno specifico paragrafo dedicato al fenomeno del *South Working*, che riguarda direttamente il nostro Paese.



## CAPITOLO IV

### CASI STUDIO E TENDENZE INTERNAZIONALI

*4.1 “New Normal” e “Next Normal”: il ruolo dell’intelligenza artificiale nel mondo del lavoro - 4.1.1 Smart Working: cosa ne pensano i lavoratori? - 4.2 Il caso Automattic - 4.3 Le varie tendenze internazionali - 4.3.1 South Working: caratteristiche del fenomeno e casi di rilievo - 4.3.2 I centri di coworking: storia, vantaggi e analisi giuridica- 4.3.3 Lavoro e comunicazione sincrona e asincrona.*

#### **4.1 “New Normal” e “Next Normal”: il ruolo dell’intelligenza artificiale nel mondo del lavoro**

Lo sviluppo di intelligenze artificiali, come chatGPT, Jasper o Rytr, l’avvento della *Virtual Reality* (VR)<sup>144</sup>, della *Augmented Reality* (AR)<sup>145</sup> e della *Mixed Reality* (MR) che unisce le funzioni delle due tecnologie, creando un mondo nuovo dove reale e virtuale si intersecano, lo sviluppo e il progresso dello Smart Working e, allo stesso tempo, del Metaverso<sup>146</sup>, fanno emergere nuove abitudini, nuove pratiche sociali, nuove modalità di lavoro e nuovi modelli di business che possono essere raccolte nel concetto di “New

---

<sup>144</sup> Per realtà virtuali intendiamo una tecnologia immersiva che permette all’utente di isolarsi dal mondo che lo circonda per entrare e interagire in una “dimensione tecnologica” attraverso apposite strumentazioni come i visori.

<sup>145</sup> Spesso confusa con la *Virtual Reality*, la *Augmented Reality* consiste in una tecnologia che non ci isola dal mondo esterno ma che ne aumenta la percezione, sovrapponendo ad essa elementi e informazioni digitali. Se la VR può essere utilizzata solo attraverso strumenti specifici, la AR è maggiormente alla portata di tutti, in quanto, ad oggi, quasi tutti gli strumenti dotati di fotocamera, come smartphone o tablet, sono in grado di permettere tale esperienza.

<sup>146</sup> Argomento che verrà approfondito nel prossimo capitolo, anche se è bene, fin da ora, citare il suo possibile sviluppo e la sua ascesa derivante anche dalla messa in commercio di strumenti che nel 2024 stanno spopolando, come ad esempio l’Apple Vision Pro. Un nuovo mondo ancora in fase di sviluppo, che è bene attenzionare fin da subito, perché se è vero che i prezzi per accedervi sono ancora inaccessibili ai più, il solo visore della storica società americana costa quasi quattromila dollari, è vero anche che proprio attraverso la messa in commercio di questo nuovo prodotto, ad oggi di fatto destinato solo ai developer, permetterà lo sviluppo delle infrastrutture, app e portali, di una nuova dimensione che rivoluzionerà la società così come la conosciamo.

*Normal*” che rappresenta, nel suo significato più grezzo, un cambiamento così profondo della società da non essere solo temporaneo ma capace di affermarsi permanentemente<sup>147</sup>. Secondo l’edizione 2023 del Technology Vision di Accenture, nei prossimi dieci anni, avverrà una fusione tra realtà e virtuale, tra atomi e bit, che sarà caratterizzata da una forte pressione tecnologica che permetterà la creazione di modelli che segneranno fortemente la società.

Possiamo ritrovare come elementi chiave di tale tendenza i dati, il cloud computing e l’intelligenza artificiale. Di queste ultime, all’inizio del capitolo ne abbiamo citate alcune ma, cercando anche in rete, se ne riescono a trovare molte altre, anche maggiormente specifiche ad un determinato settore. Lo sviluppo di tali *Artificial Intelligence* (AI) può essere un volano per le capacità umane; chi sarà in grado di utilizzare efficacemente tali strumenti e integrarli nella propria vita lavorativa riuscirà ad incrementare notevolmente la propria produttività e, di conseguenza, la propria remunerazione, più di chi non accetterà o non coglierà subito tale occasione. Secondo una ricerca analizzata da “Il Sole 24 Ore”, il 95% dei manager intervistati ritiene che tale tecnologia sarà rivoluzionaria “*dando vita a una nuova era dell’intelligence aziendale*”<sup>148</sup>; inoltre, è stimato che più di un terzo di tutte le ore dedicate al lavoro in futuro sarà supportato da forme di intelligenza artificiale avanzata.

E se ad oggi, dal punto di vista giuridico, l’interesse attorno a intelligenze artificiali, come appunto ChatGPT, si è sviluppato solo in termini di diritto alla privacy o diritto d’autore, in futuro sarà necessaria una regolamentazione specifica anche in ambito giuslavoristico. Partendo dalla normativa attuale, seppur forse in maniera forzata, è possibile inquadrare tale strumento tra gli “strumenti” disciplinati all’interno dell’art. 4 dello Statuto dei lavoratori, impiegato per esigenze produttive, escludendo la possibilità di poterlo utilizzare per controllare a distanza i lavoratori.

Anche se, risulta complesso applicare ai nostri giorni una normativa elaborata in un momento in cui gli strumenti, a cui in tale articolo si fa riferimento, erano notevolmente differenti. Per tale motivo, tenendo conto anche delle capacità delle nuove attrezzature

---

<sup>147</sup> Basti pensare a come è cambiata la società in seguito alla crisi finanziaria del 2008 o, più di recente, in seguito alla Pandemia da Covid-19.

<sup>148</sup> G. RUSCONI, *Così l’intelligenza artificiale crea nuovi modelli di società umana*, Il Sole 24 Ore, Milano, 27 settembre 2023, p. 26.

connesse all'ambito decisionale e del monitoraggio e della veloce evoluzione delle stesse, si è abbandonata ad oggi la via statutaria, preferendo l'informazione preventiva su ciò che il lavoratore può o non può fare durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa<sup>149</sup>.

E se con “*New Normal*” intendiamo un mutamento della realtà, già assorbito e radicato nella società, con “*Next Normal*”, termine coniato da McKinsey & Company, compiamo un passo ulteriore, immaginando i possibili sviluppi di un futuro prossimo, successivo alla nuova normalità, partendo, quindi, dal presupposto che la società e l'economica siano in continua evoluzione.

Per comprendere a pieno le possibili evoluzioni e direzioni che potrebbe assumere la “*Next Normal*”, che esamineremo nel prossimo capitolo dedicato al Metaverso, è bene comprendere a pieno l'assorbimento dei mutamenti degli ultimi anni, ascoltando la voce di chi vive questa realtà, come dipendente o come datore di lavoro, e scoprendo le nuove tendenze nazionali e internazionali del settore.

#### **4.1.1 Smart Working: cosa ne pensano i lavoratori?**

Se è vero che alcune aziende, come ad esempio X, hanno optato per un deciso dietrofront in materia di lavoro da remoto, tante altre stanno, invece, incrementando tale possibilità. Il modo migliore per comprendere però la direzione che la nostra società sta prendendo è quello di osservare e analizzare la vita, i sentimenti e il pensiero dei lavoratori di oggi, nonché gli aspetti che possono influenzare le proprie scelte, così da poter immaginare possibili interventi, da parte dei management, volti a governare il futuro che ci aspetta. A tal fine è stato somministrato un questionario a più di duecento lavoratori italiani, con sede prevalentemente in Italia, in cui è stato richiesto il proprio parere in merito a tutto ciò che è connesso al lavoro agile.

Partendo dall'individuazione del campione di riferimento, l'80% degli intervistati ha già lavorato o lavora svolgendo la propria prestazione anche da remoto, con il restante 20% che immagina di iniziare la propria carriera lavorativa o di cambiare lavoro optando per un contratto che riconosca anche tale opportunità.

---

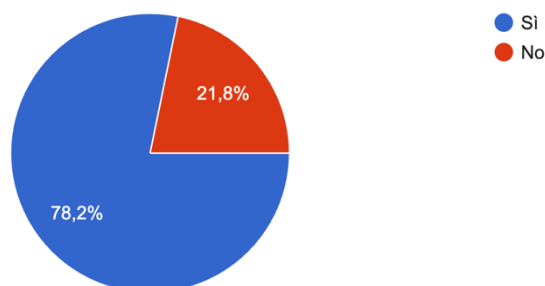
<sup>149</sup> A. PIZZOFERRATO, *I limiti del potere di controllo datoriale nell'era digitale*, in *LavoroDirittiEuropa* Rivista nuova di Diritto del lavoro, diretta da P. MARTELLO, 2023, p. 6.

## Individuazione del campione di riferimento

Grafico 1.1

Lavori o hai mai lavorato in smart working?

248 risposte

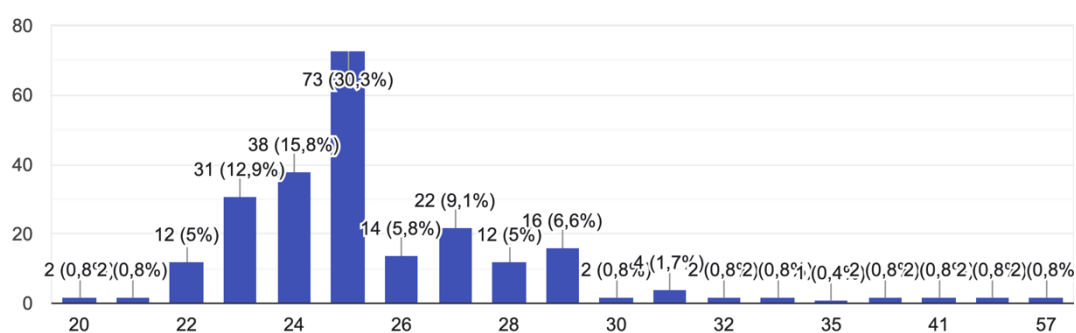


Seppur l'analisi ha riguardato soggetti di tutte le età, all'interno del grafico 1.2, riportante sull'asse delle ordinate il numero di risposte ottenute mentre sull'asse delle ascisse l'età degli intervistati, è possibile ritrovare un intervallo che va dai 20 ai 54 anni, nonostante il maggior numero di risposte è concentrato nella fascia che va da 22 ai 29 anni, che rappresenterà il fulcro della nostra analisi.

Grafico 1.2

Quanti anni hai?

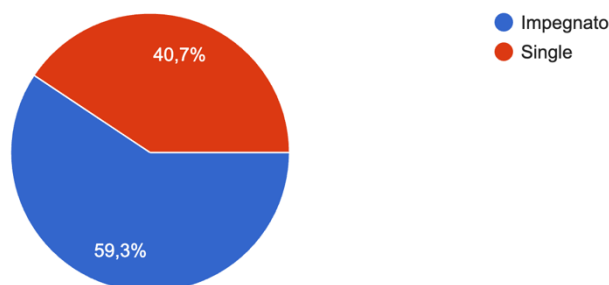
241 risposte



Per quanto concerne il genere la maggioranza delle risposte è pervenuta da persone di sesso femminile (58,9%), ed è, inoltre, emerso che quasi il 60% del campione è coinvolto in una relazione.

Attualmente sei:

246 risposte



Tale ultimo aspetto che, in un primo momento, può apparire secondario risulta essere di rilievo se comparato con la propensione di un lavoratore ad accettare un lavoro particolarmente distante dalla propria residenza. Ciò in quanto, se per un individuo non coinvolto in una relazione l'impatto del riconoscimento della possibilità di poter svolgere le proprie mansioni anche in modalità smart risulta marginale, per un soggetto impegnato sentimentalmente tale aspetto può risultare decisivo nella valutazione che porta ad accettare o meno un'offerta di lavoro.

Da un punto di vista macroeconomico, la riconoscibilità della possibilità di poter lavorare da remoto per lavoratori che hanno un partner ci avvicinerebbe maggiormente ad un'area valutaria ottima<sup>150</sup>, andando ad aumentare la mobilità dei fattori<sup>151</sup>. Fattore questo che riprenderemo più avanti in questo paragrafo.

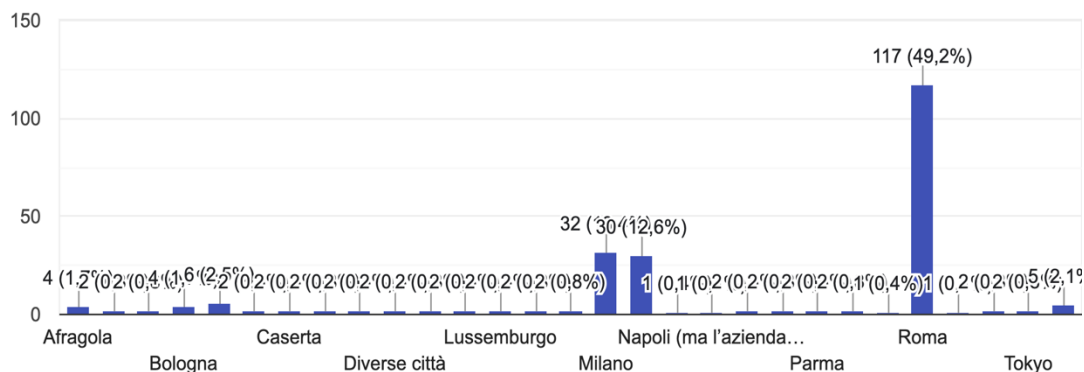
Spostando la nostra attenzione dai soggetti ai luoghi, nella nostra ricerca è emerso che in Italia le città che offrono maggiormente la possibilità di lavorare in modo agile sono Roma e Milano, seguite da Napoli, mentre, fuori dai confini nazionali, risultano essere Bruxelles e Lussemburgo le mete predilette dai cittadini della penisola.

<sup>150</sup> C. IMBRIANI, A. LOPES, *Macroeconomica, un'introduzione. Mercati, istituzioni finanziarie e politiche*, UTET Università, Torino, 2016, p. 329.

<sup>151</sup> Se i lavoratori risultassero essere maggiormente propensi ad accettare offerte di lavoro anche in regioni diverse da quella in cui risiedono, grazie alla possibilità di recarsi in ufficio pochi giorni al mese o alla possibilità di poter lavorare completamente da remoto, verrebbe offerta la possibilità alle aree territoriali che stanno affrontando una congiuntura sfavorevole di ritrovare un equilibrio in seguito ad uno shock.

## In che città lavori?

238 risposte



Unendo questi dati alle risposte ottenute alla domanda “Quanto è lontano il luogo dove vivi dal luogo di lavoro?”, in cui ritroviamo sull’asse delle ascisse le differenti città e sull’asse delle ordinate il numero dei lavoratori, possiamo individuare due intervalli distinti che ci forniscono due differenti informazioni.

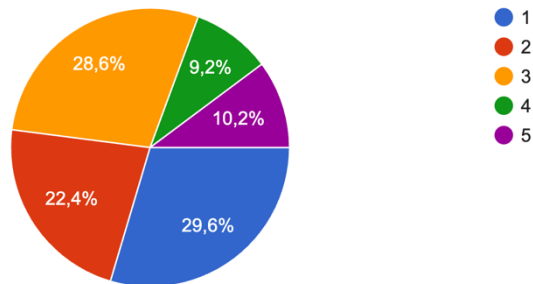
Il primo intervallo che va dai 5 ai 45 km ci lascia immaginare che si tratti di lavoratori che vivono nella stessa regione in cui lavorano (rientranti in quei soggetti che hanno la possibilità di poter lavorare fino a due volte a settimana da remoto, ovvero il 52% del totale, così come risultante dai dati del grafico 2.1) e che, come vedremo dai dati più avanti, prediligono lo smart working poiché questo influisce sul proprio benessere personale. E un secondo intervallo che va dai 150 agli 800 km, il quale individua una categoria di lavoratori che riesce a mantenere il proprio domicilio nella propria regione originaria, riuscendo, allo stesso tempo, ad accettare offerte di lavoro pervenute da società o enti con sede in un’altra regione italiana o in un differente Paese (rientranti nel restante 38% degli intervistati che ha la possibilità di poter lavorare in un luogo differente tre o quattro giorni a settimana o senza mai recarsi in sede, come avviene per il restante 10%). Dando, in tal modo, maggiori crediti alla teoria che vede tale modalità di svolgimento della prestazione di lavoro incidere sulla possibilità di determinati territori di reagire a congiunture economiche sfavorevoli.

## Smart working e preferenze lavorative

Grafico 2.1

Quante volte lavori mediamente in smart working a settimana?

196 risposte

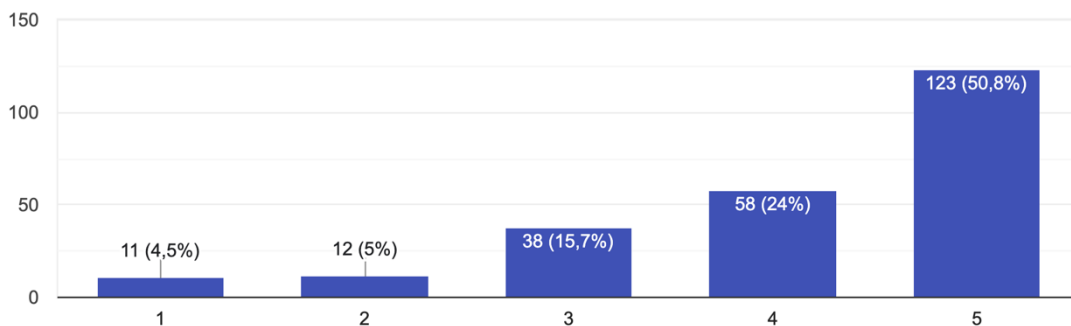


Ulteriori conferme su questo punto ci giungono anche dal successivo grafico, che richiede di indicare l'importanza del riconoscimento dello smart working all'interno di un contratto, in cui 1 corrisponde a "per nulla importante" e 5 a "molto importante".

Grafico 2.2

Quanto pensi sia importante per te la presenza di almeno un giorno a settimana in smart working nella scelta di un lavoro?

242 risposte

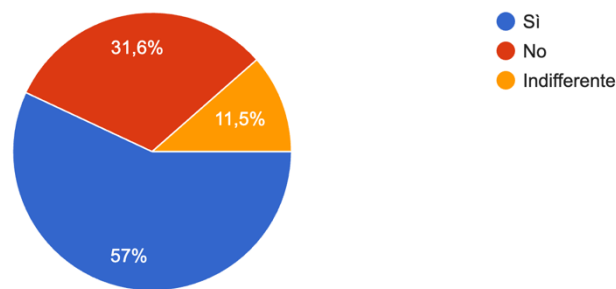


Indifferentemente dalla distanza dal luogo di lavoro, la maggioranza degli intervistati ritiene che questo sia essenziale (il 50,8%, come si evince dal grafico, si è espresso con il massimo valore della scala), mentre per un'altra fetta, corrispondente quasi al 40%, questo è molto importante e solo per il 10% la presenza o meno di tale possibilità è irrilevante.

Incrociando i dati, risulta molto interessante il confronto tra l'importanza della possibilità di poter lavorare da remoto e il tipo di lavoro svolto. È possibile notare, infatti, che coloro che hanno indicato il livello minimo di interesse a tale aspetto, oltre a non aver mai lavorato da remoto, svolgono mansioni che difficilmente potrebbero essere svolte non in presenza, ad esempio i lavori svolti in ospedale a contatto con i pazienti, o è in un settore dove tale possibilità è stata riconosciuta solo di recente, come ad esempio per chi lavora in studi legali, in Italia poco propensi a riconoscere la funzionalità del lavoro da remoto. Per tutti coloro che, invece, si trovano a lavorare in contesti internazionali o che hanno già avuto esperienze pregresse con tale modalità, avendone così provati in maniera diretta i benefici, questo rappresenta un aspetto indispensabile.

*Grafico 2.3*

Saresti disposto a scegliere un lavoro meno retribuito (-5%) ma che preveda la possibilità di poter lavorare da remoto?  
244 risposte



E se, tenendo conto della generalità del campione, più della metà sarebbero disposti ad accettare una diminuzione del 5% dello stipendio, piuttosto che lavorare per tutte le ore settimanali in ufficio. Scendendo più affondo, possiamo notare che tale percentuale aumenta nei confronti di coloro che risiedono a più di 20 km dal luogo di lavoro o per coloro che lavorano o hanno già lavorato in modalità agile, mentre diminuisce per coloro che risiedono a pochi km dalla propria sede lavorativa.

Dati analoghi emergono anche da un'indagine dell'Università Cattolica di Cremona, condotta su un campione di circa diecimila persone, in cui emerge che con il passare del tempo gli italiani stanno aumentando il proprio apprezzamento per lo smart working,

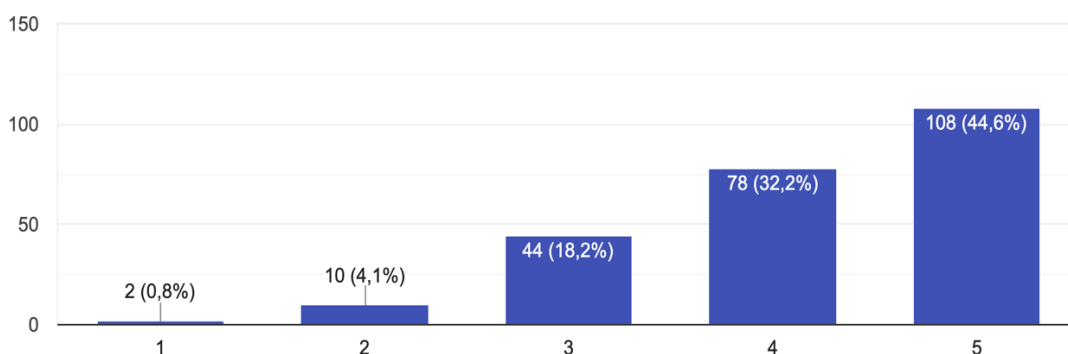


passato dal 52% al 60% in meno di un anno, risultati in linea con la nostra ricerca, che vede i picchi di preferenze tra le categorie più giovani e con titolo di studio più elevato<sup>152</sup>.

Grafico 2.4

Come ritieni che lo smart working influenzi il tuo equilibrio tra vita professionale e personale?

242 risposte



Com'è possibile notare dai risultati del grafico 2.4, che sull'asse delle ordinate individua il numero di persone mentre sull'asse dell'ascisse il livello di influenza, dove 1 corrisponde a negativamente e 5 a positivamente, il motivo per cui la tendenza emersa fin ora vede un apprezzamento elevato dello smart working, sia per i cittadini del Nord che del Sud del nostro Paese, è rappresentato dall'influenza positiva di questo sull'equilibrio tra vita professionale e vita personale. Infatti, mentre meno del 5% delle risposte indicano una mancata correlazione tra i due aspetti, il 76,8% ritiene che l'impatto che questo ha sul work life balance non possa essere in alcun modo trascurato, com'è confermato dal grafico 2.5, che ne valuta gli effetti sul benessere personale.

Lo smart working, infatti, com'è stato evidenziato anche da Procter & Gamble<sup>153</sup>, rientra tra gli strumenti più efficaci a disposizione dei datori di lavoro per garantire un impatto

<sup>152</sup> T. SIMONIELLO, *Lo smart working piace al 60% degli italiani perché aiuta conciliare vita privata e lavoro*, la Repubblica, Roma, 22 dicembre 2022.

<sup>153</sup> REDAZIONE, *Il work-life balance come strumento per le aziende e necessità per i dipendenti*, Procter & Gamble Italia, Roma, 2024.

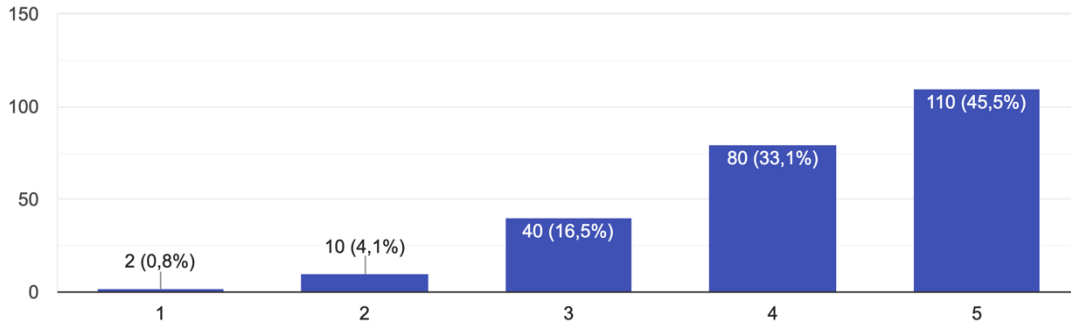
<https://it.pg.com/blogs/work-life-balance-significato-lavoratori-aziende-benessere/>.

positivo sulla vita dei propri dipendenti, com'è anche emerso a più riprese durante la nostra trattazione ed ora confermato anche dagli stessi lavoratori.

*Grafico 2.5*

Come ritieni che lo smart working influisca sul tuo benessere personale?

242 risposte



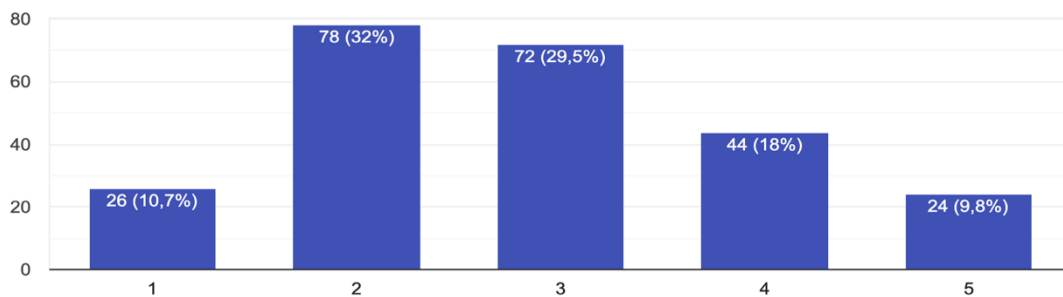
Un aspetto però interessante è che, mentre il livello di influenza del lavoro agile sul benessere aumenta insieme al titolo di studio posseduto, questo risulta essere minimo per chi è in possesso solo del diploma o di una laurea triennale e per chi, anche in questo caso, risiede a meno di quindici minuti di auto dal proprio ufficio.

Evidenziando, in tal modo, come incida sui livelli di stress una più elevata distanza da dover percorrere quotidianamente e come il benessere psicologico sia maggiormente compromesso e, allo stesso tempo, attenzionato da chi è in possesso di qualifiche professionali più elevate.

*Grafico 2.6*

Quanto credi che la possibilità di lavorare in smart working diminuisca il senso di comunità aziendale?

244 risposte



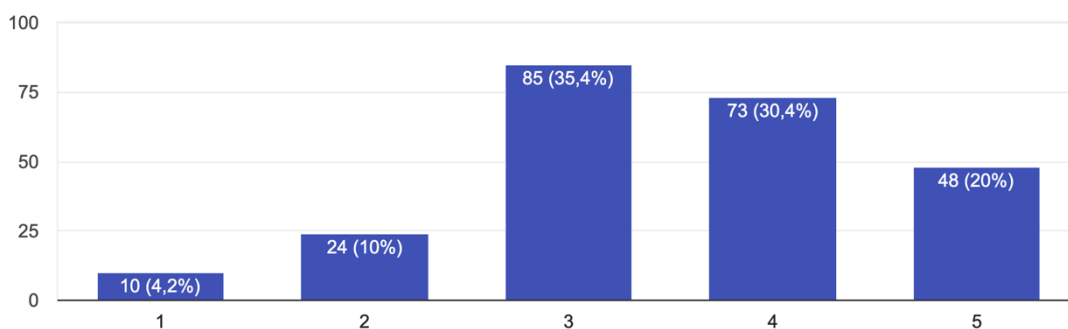
Passando dall'aspetto personale e psicologico, all'aspetto relazionale, una delle critiche che più è stata mossa nei confronti del lavoro agile è stata quella che l'allontanamento dall'ufficio dei lavoratori, se ripetuto nel tempo, può compromettere irrimediabilmente il rapporto con i propri colleghi, provocando il rischio di emarginazione professionale degli stessi.

In merito, è possibile ottenere dei primi spunti di riflessione attraverso i dati evidenziati all'interno dei grafici 2.6 e 2.7, in cui è possibile ottenere il punto di vista del campione analizzato sul tema. D'altra parte, è bene sottolineare che, per quanto tali risultati possano essere verosimili alla tendenza nazionale, non rappresentano un punto di partenza ottimale per decifrare le tendenze del futuro. Una risposta più chiara in merito sarà possibile solo quando la popolazione avrà avuto la possibilità di poter lavorare in tale modalità per un tempo maggiormente ampio, mentre ad oggi possiamo avere dei riscontri solo in merito ad un periodo piuttosto breve (circa quattro anni) che ci fornisce una base di partenza per un'analisi che dovrà necessariamente proseguire nei prossimi anni.

*Grafico 2.7*

Quanto valuti efficace la comunicazione con i tuoi colleghi durante lo smart working?

240 risposte



Raffrontando i dati di tali grafici emerge, per la prima volta, una forte incertezza dei partecipanti allo studio, i quali optano in modo preponderante per l'opzione 3, mentre per tutte le altre domande poste vi era una forte e decisa propensione a fare una scelta netta e chiara, optando per le voci più agli estremi. Sintomo questo che, nella mente degli interlocutori, questo punto non risulta ancora essere ben giudicato, nonostante

un'inclinazione a valutare, forse sulla base delle risposte precedenti e della percezione generale dello strumento, positivamente questi elementi.

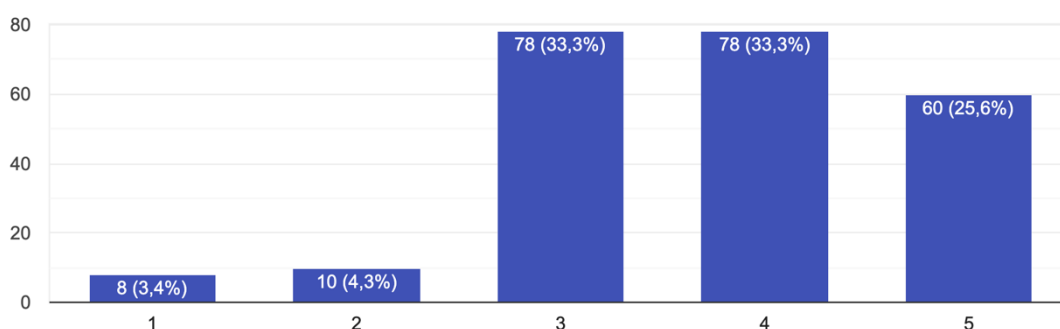
### **Dotazioni tecnologiche e produttività**

Come abbiamo già evidenziato negli scorsi capitoli, il nuovo mondo del lavoro richiede delle nuove strumentazioni di supporto, volte ad incrementare, almeno in teoria, la produttività del lavoro, rappresentando un surplus e un vantaggio per coloro che evolveranno, rispetto a coloro che prediligeranno il mantenimento dello status quo. Esaminata fin ora la teoria in merito, è bene ora capire se questa risulta essere attendibile nella pratica.

*Grafico 3.1*

Che effetti ha avuto lo smart working sulla tua produttività?

234 risposte



Analogamente alle deduzioni ottenute con i grafici 2.6 e 2.7, anche qui emerge una posizione poco netta da parte dei soggetti intervistati, seppur, questa volta, è possibile notare una spaccatura, tra chi opta per un valore intermedio e chi ne riconosce già fortemente l'efficacia. A chiarire questo distacco vi è un ulteriore elemento, di cui in questo caso bisogna tener conto, rappresentato dall'età dei rispondenti e dal supporto tecnologico fornito dal datore di lavoro.

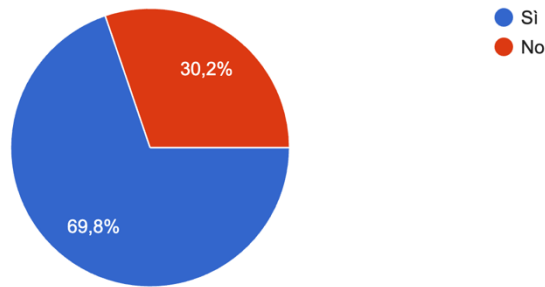
A riscontrare un incremento della produttività vi sono gli individui che hanno un'età maggiore, questo può essere valutato come un più elevato grado di conoscenza e, pertanto, un più elevato sfruttamento delle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. In questo caso, non vi è un'incertezza dovuta dalla reale efficacia del nuovo modello, ma un'incertezza dovuta dal poco tempo avuto a disposizione per

migliorare la propria aderenza a questo e per misurare l'incremento del livello prestazionale.

*Grafico 3.2*

Pensi di aver ricevuto il supporto, strumentale e non, adeguato dal tuo datore di lavoro per affrontare le sfide legate allo smart working?

225 risposte

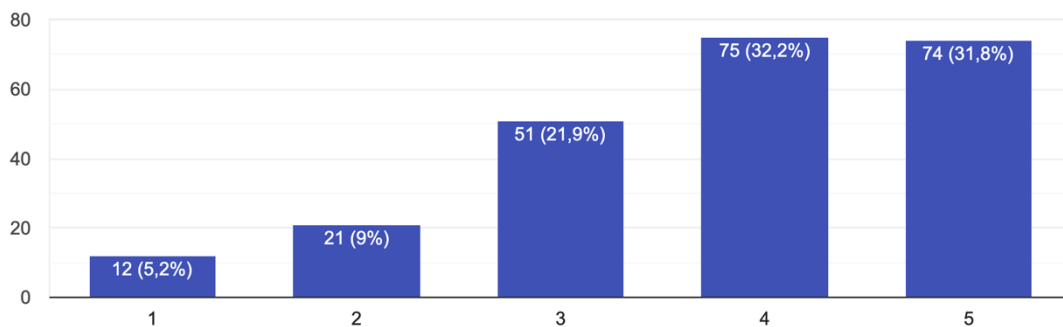


Se alle nostre conclusioni aggiungiamo che non tutti i datori di lavoro hanno compreso che per raggiungere il più alto livello di performance è necessaria, oltre al riconoscimento in sede contrattuale della modalità agile, la giusta dotazione tecnologica, possiamo capire il perché dei risultati emersi dal grafico 3.1 e le possibili differenze, che potrebbero risultare, se la medesima domanda venisse posta alle stesse persone tra qualche anno, quando il mondo del lavoro sarà sicuramente più pronto, grazie anche a rinnovati management, a questa sfida.

*Grafico 3.3*

La possibilità di poter lavorare da remoto credi che possa influenzare la tua scelta di cambiare datore di lavoro?

233 risposte



In conclusione, com'è emersa la propensione ad accettare un lavoro meno retribuito ma che offra la possibilità di poter lavorare da remoto, il grafico 3.3 ci mostra come i lavoratori chiamati a fare una scelta, qualora non fosse riconosciuto lo smart working o, a parità di offerte, vi dovesse essere un contratto che preveda anche tale modalità di svolgimento della prestazione e un altro che non la preveda, opterebbero, quasi sempre, per il contratto che permette di poter lavorare anche in modalità agile.

#### **4.2 Il caso Automattic**

Un caso di particolare rilievo è sicuramente quello di Automattic, ancora unico nel suo genere e antesignano di un mondo che avrebbe iniziato a seguire questa strada solo vent'anni dopo. Era il 2017 quando Automattic, holding di Wordpress, decise di mettere in vendita i propri uffici a San Francisco, in quanto, dei più dei suoi cinquecento dipendenti, solo in cinque si recavano di fatto fisicamente nel luogo di lavoro<sup>154</sup>, gli altri, già ai tempi, lavoravano completamente da remoto<sup>155</sup>.

Già al momento della fondazione della società, nel 2005, l'intenzione dei due fondatori, Matt Mullengeweg e Mike Little, prevedevano tale modello, infatti, seppur fino a qualche anno prima erano previste delle sedi, queste non erano pensate come ordinari uffici ma solamente come luoghi di coworking che la società offriva ai propri lavoratori, i quali però non avevano nessun obbligo di recarsi in tali spazi.

Per Mullengeweg e Little il telelavoro e lo smart working erano già realtà prima che tali termini diventassero di uso comune; basti pensare al fatto che, alla costituzione della società, i due soci non si erano mai incontrati di persona. E se non facciamo fatica ad immaginare tale modello replicato da società medio-piccole, ci può risultare davvero difficile pensare che possa essere funzionale per realtà molto grandi.

---

<sup>154</sup> Essendo riconosciuta la possibilità a tutti i lavoratori di lavorare nel luogo che ritengono più idoneo, qualora questi optassero per una postazione di coworking ad essi viene riconosciuto un rimborso spese di circa 250 dollari.

<sup>155</sup> REDAZIONE, *WordPress vende la sede, solo in 5 vanno in ufficio, gli altri lavorano da casa*, idealistanews, Milano, 2017.

<https://www.idealista.it/news/immobiliare/uffici/2017/06/14/123245-wordpress-vende-la-sede-solo-in-5-vanno-in-ufficio-gli-altri-lavorano-in-remoto>.

All'inizio di questa avventura il primo dipendente della società era irlandese, poi vennero assunti altri lavoratori in Vermont e in Texas e gli stessi fondatori pensavano che la completa delocalizzazione potesse funzionare solo con un numero di collaboratori non troppo elevato.

*“Pretty much every investor I talked to, including all the ones that said “no,” said, “You can’t do this. It’s not gonna work.” Or, “It’ll work up to 20 or 25 people, but there’s no other super successful company that’s been built this way.” I thought they might be right. I didn’t know”<sup>156</sup>.*

Oggi i dipendenti però sono divenuti più di mille, i quali sono distribuiti su settantasette Paesi e i ricavi e il volume d'affari non lasciano dubbi sull'efficacia dell'idea dei due fondatori americani, basti pensare che la loro holding attraverso le sue controllate gestisce il 25% del totale dei siti nel mondo.

Per mantenere un buon livello di comunicazione tra i propri dipendenti, che non hanno la possibilità di potersi conoscere di persona, la società utilizza Slack, app di messaggistica flessibile e con funzionalità specifiche per il lavoro in team, in luogo delle classiche e-mail, che per Mullenweg rappresentano uno strumento del passato. Attraverso tale piattaforma, inoltre, anche il processo di selezione viene interamente svolto online, senza entrare mai a contatto con nessuno fisicamente; ciò permette di eliminare molti pregiudizi che possono innescarsi nella mente del recruiter durante i colloqui, ad esempio sull'aspetto del candidato o sul modo di vestirsi dello stesso, tutte caratteristiche che in questo modo passano in secondo piano.

Infine, un ultimo aspetto chiave, per cui Automattic potrebbe rappresentare un caso studio di particolare importanza, è legato al compenso. Essendo dislocati in vari Paesi, ad eguali salari nominali possono corrispondere differenti salari reali e se, su tale tema un altro manager particolarmente noto come Mark Zuckerberg risponde invitando i propri dipendenti a trasferirsi in aree dove il costo della vita è contenuto, Mullenweg, che in un primo momento prevedeva una politica salariale che garantisse una retribuzione differente in base al luogo in cui il lavoratore risiedeva, ad oggi riconosce le stesse fasce salariali a livello globale, indifferentemente dall'area geografica in cui i lavoratori operano.

---

<sup>156</sup> D. GELLES, *An Evangelist for Remote Work Sees the Rest of the World Catch On*, in Corner Office, The New York Times, New York, 12 luglio 2020.

Tale tendenza, che possiamo iniziare a riscontrare anche nel nostro Paese, come si approfondirà nel paragrafo dedicato al South Working, se da un lato agevola il datore di lavoro e lo stesso lavoratore, sul lungo periodo, potrebbe causare, senza interventi legislativi in merito, tensioni sociali dovute ad un elevato aumento dell'inflazione non accompagnato da un corrispondente incremento dei salari di tutte le fasce della popolazione delle zone, ad oggi, economicamente svantaggiate.

### **4.3 Le varie tendenze internazionali**

Come abbiamo potuto riscontrare fino a questo punto della nostra dissertazione, il fenomeno del lavoro da remoto è costantemente in divenire. Con il mutare delle dotazioni tecnologiche disponibili, ad esempio con l'avvento del nuovo visore della Apple che ci proietta in una nuova fase della nostra storia, permettendoci da oggi di non andare più "su internet" ma di entrare "dentro l'internet", si andranno a mutare anche le prospettive del mondo del lavoro, partendo dalla dimensione fisica dello stesso, con i possibili diversi approcci dei management alle prossime sfide o con fenomeni sociali nuovi da governare. Per tale motivo è bene analizzare, in conclusione di tale capitolo, alcune tendenze internazionali ancora in fase di sviluppo, individuarne gli aspetti critici, le possibili evoluzioni e relativi vantaggi che queste offrono.

#### **4.3.1 South Working: caratteristiche del fenomeno e casi di rilievo**

Riprendendo quanto emerso alla fine della disamina del caso Automattic, possiamo notare come tale fenomeno, diffuso già in varie parti del mondo, si stia diffondendo in Italia. Un fenomeno che, come precedentemente evidenziato, individua la pratica di risiedere, qualora venisse riconosciuta la possibilità di lavorare da remoto, come abbiamo visto all'interno della nostra ricerca completamente o attraverso una modalità ibrida, in aree in cui il costo della vita è più basso, così da veder aumentare il proprio salario in termini reali. Fattispecie che, nel nostro Paese, avviene decidendo di vivere nelle zone meridionali della penisola<sup>157</sup>.

---

<sup>157</sup> Stando ai dati dell'Istat le famiglie che risiedono al Nord spendono mediamente quasi ottocento euro in più al mese rispetto alle famiglie di uguali dimensioni che vivono al Sud del Paese.



Secondo un'indagine svolta da Datamining, per conto della Svimez, su più di cento grandi imprese<sup>158</sup>, sono quasi cinquantamila i giovani che pur vivendo al Sud lavorano in modalità agile per società del Nord. Platea che, tenendo conto del trend, potrebbe aumentare fino a più di sessanta mila addetti, ovvero più del 3% del totale dei meridionali assunti nelle regioni settentrionali<sup>159</sup>. Sottolineando che in tale rapporto si analizzano solo imprese con più di duecentocinquanta addetti, che operano solo nel settore manifatturiero e dei servizi, potrebbe essere molto più elevato il numero reale di “southworkers” del nostro Paese, rendendo ancor più importante la sua disamina.

Alcuni board societari, preso atto di questo fenomeno, hanno incominciando a guardare con particolare attenzione al sud come possibile “hub working”<sup>160</sup>. Secondo la ricerca “*South working per lo sviluppo responsabile e sostenibile del Paese*”, effettuata da Randstad e dalla Fondazione per la Sussidiarietà (FPS), mai come oggi le aziende nostrane stanno guardando con particolare interesse le aree meridionali come luoghi in cui far nascere uffici di nuova generazione. Citando un caso specifico basta guardare la direzione intrapresa da Bip, società multinazionale di consulenza, che ha scelto di puntare sul Sud inaugurando varie sedi in regioni come la Puglia, la Sicilia e la Campania<sup>161</sup>.

O ancora, il caso Randstad che, per far fronte anche alla “talent scarcity”, negli ultimi anni ha aperto due hub, uno ad Aliano in provincia di Matera e uno a Siracusa, nell’ambito del Progetto Coesione che si pone l’obiettivo di creare nuove modalità di lavoro per promuovere la coesione territoriale<sup>162</sup>, avviando un percorso che vedrà coinvolta la società nell’apertura di sempre più centri di lavoro in zone periferiche e svantaggiate.

---

<sup>158</sup> A venti più di duecentocinquanta dipendenti.

<sup>159</sup> V. VIOLA, *Svimez: lo smart working riporta i giovani al Sud*, Il Sole 24 Ore, Milano, 17 novembre 2020, p. 14.

<sup>160</sup> Concetto questo, se inteso come luogo fisico individuabile, rappresentante uno spazio di lavoro che costituisce un modello ibrido tra il tradizionale lavoro negli uffici e l’home working, risultando essere, sotto alcuni punti di vista, un’evoluzione degli spazi di coworking.

<sup>161</sup> A. BLONDI, *Bip, progetti di sviluppo al Sud. Nuove aperture in Puglia e Campania*, Il Sole 24 Ore, Milano, 16 maggio 2023, pp. 19-20.

<sup>162</sup> Così come risultante dal sito stesso di Randstad.

Ampliando il raggio, il 61% delle aziende italiane punterebbe su tali aree per contribuirne alla crescita, quasi il 50% per poter accedere a figure professionali maggiormente ricercate e difficilmente raggiungibili, mentre solo il 35% lo farebbe per ridurre i costi<sup>163</sup>, anche perché se ad esempio in Puglia possiamo ritrovare degli incentivi di natura economica, nelle altre regioni questi sono assenti o irrisori.

Se da un lato i privati si sono già mossi in tale direzione e dei primi accenni di interventi in tal senso vi sono anche dalle singole regioni, purtroppo tale fenomeno viene ancora ignorato a livello governativo. D'altra parte, se questo venisse regolato, incrementato o anche solo agevolato, così come in parte sta avvenendo e avverrà grazie al PNRR, rappresenterebbe una grande occasione per le aree maggiormente svantaggiate del nostro Paese. Tanti lavoratori non sarebbero più costretti a lasciare le proprie città, andando a diminuire lo spopolamento del Sud che da decenni è in atto, la tensione abitativa di alcune città come Milano, Roma o Bologna e, finalmente, si avrebbe una crescita omogenea su tutto il territorio nazionale. Senza considerare, infine, gli innumerevoli vantaggi economici che si verificherebbero per le aziende, che potrebbero così decidere di aumentare gli investimenti, direzione che già è stata presa, ottenendo, a parità di spesa per i salari, un reddito reale più elevato e un incremento della soddisfazione e, di conseguenza della produttività, dei propri dipendenti e, infine, una maggiore facilità nel recruiting dei migliori talenti italiani.

#### **4.3.2 I centri di coworking: storia, vantaggi e analisi giuridica**

Già all'interno del terzo capitolo del seguente elaborato abbiamo avuto modo di incontrare un luogo in cui era possibile ottenere lo spazio e i servizi necessari in cui poter effettuare il proprio lavoro al di fuori degli uffici tradizionali. I c.d. centri di coworking, di cui tratteremo in questo paragrafo, differiscono sotto diversi aspetti dagli Smart Working Center già esaminati; mentre i primi sono spazi appositamente realizzati per una determinata società, i secondi sono ambienti comuni in cui professionisti indipendenti,

---

<sup>163</sup> REDAZIONE, *Come il south working può rilanciare l'Italia: 2 aziende su 3 pronte ad aprire hub di lavoro al Sud*, Forbes Italia, 2022.

<https://forbes.it/2022/08/22/come-il-south-working-puo-rilanciare-litalia-2-aziende-su-3-pronte-ad-aprire-hub-di-lavoro-al-sud/>.

freelance e imprese di piccole dimensioni possono condividere sale, strumentazioni e servizi.

Chiarite le differenze tra questi due istituti possiamo approfondire la storia del coworking, modello che si sta sempre più diffondendo, divenendo di dominio pubblico.

L'anno di nascita del coworking può essere individuato nel 2005, anno in cui la pratica di condividere il proprio ufficio prende forma su iniziativa di un giovane programmatore di nome Brad Neuberg che fondò il primo *coworking space* a San Francisco.

Quest'esperienza, nata all'interno di uno spazio di un collettivo femminista, non ebbe lunga vita e non riscontrò particolare successo, ma fu necessaria per far partire un processo di mutamento del concetto di ufficio, così com'era fino a quel momento conosciuto.

In un volantino diffuso il 9 agosto del 2005, in merito a tale esperienza, Neuberg si esprimeva in questo modo, dandoci sia una prima definizione di spazio di coworking che una motivazione sul perché questo sarebbe stato fondamentale per gli anni a venire: *“Traditionally, society forces us to choose between working at home for ourselves or working at an office for a company. If we work at a traditional 9 to 5 company job, we get community and structure, but lose freedom and the ability to control our own lives. If we work for ourselves at home, we gain independence but suffer loneliness and bad habits from not being surrounded by a work community. Coworking is a solution to this problem. In coworking, independent writers, programmers, and creators come together in community a few days a week. Coworking provides the office of a traditional corporate job, but in a very unique way”*<sup>164</sup>.

Nel medesimo anno, un esperimento simile venne condotto anche a Londra dove, in un vecchio magazzino, uno spazio, denominato in seguito *Impact Hub*, nasce come luogo dedicato alle imprese e all'innovazione. E se l'esperienza americana tramonta dopo poco più di dodici mesi, l'esperienza inglese diviene una delle più importanti del settore, contando, a quasi venti anni di distanza dall'apertura del primo centro, ulteriori cento

---

<sup>164</sup> V. MARASCO, *Coworking. Senso ed esperienze di una forma di lavoro*, Firenze University Press, Firenze, 2021, p. 25.

hubs distribuiti in tutto il mondo, di cui molti in Italia, e più di sedicimila membri complessivi<sup>165</sup>.

Ad oggi, esistono moltissimi spazi di coworking differenti, che variano in base alle postazioni offerte e ai servizi aggiuntivi disponibili.

Da un punto di vista giuridico, il contratto di coworking è un negozio atipico, in cui è riconosciuto al concedente il diritto ad un canone periodico per gli spazi e i servizi dati in concessione, ovvero un contratto di durata a causalità mista<sup>166</sup>.

Per quanto concerne gli obblighi delle parti contraenti, invece, se il concedente deve garantire tutti gli strumenti necessari e occuparsi delle utenze, il concessionario è tenuto a servirsi dell'immobile entro i limiti dell'uso determinato nel contratto, al rispetto degli altri professionisti presenti all'interno dello stesso e ad evitare di danneggiare gli strumenti messi a sua disposizione<sup>167</sup>.

Dal punto di vista fiscale, il contratto di coworking è assimilato ad una generica prestazione di servizi e, pertanto, è soggetto all'imponibilità Iva con aliquota al 22%.

Ad aver reso così diffusi tali spazi sono i suoi innumerevoli vantaggi, che possono essere suddivisi in due categorie differenti: quelli di tipo economico e quelli di tipo sociale.

I primi rendono tali strutture idonee per i liberi professionisti, in quanto, a differenza delle costruzioni ad uso commerciale, i *coworking space* sono già allestiti e dotati di tutto il necessario per esercitare la professione, permettendo di evitare i costi che si devono sostenere, soprattutto ad inizio carriera, per dotarsi di un ufficio adeguato. I secondi rendono tali luoghi intellettualmente attivissimi, permettendo una contaminazione reciproca di tutti i membri che ne fanno parte<sup>168</sup>.

---

<sup>165</sup> REDAZIONE, *Impact Hub – cos'è e che opportunità può rappresentare per fare impresa*, Unioncamere, Roma, 2023.

<https://sni.unioncamere.it/notizie/impact-hub-cose-e-che-opportunita-puo-rappresentare-fare-impresa#:~:text=Nata%20nel%202005%20a%20Londra,condividono%20valori%2C%20visione%20e%20obiettivi>.

<sup>166</sup> Se si volesse individuare lo stesso all'interno di una disciplina normativa, questo potrebbe essere inquadrato come un ibrido tra un contratto di locazione e un contratto di appalto di servizi.

<sup>167</sup> V. IVONE, A. SALATA, *Il contratto di Coworking*, Studio legala Salata, Roma, 2022.

<https://www.studiosalata.eu/contratto-coworking/>.

<sup>168</sup> C. GRECO, *Hub Working, l'innovazione comincia dall'ufficio (anche per le PMI)*, NetworkDigital 360, 2022.

E se di strada dal primo tentativo californiano ad oggi ne è stata fatta, tanta altra è ancora da fare, sia da un punto di vista formale che sostanziale, immaginando anche un'ulteriore evoluzione del fenomeno, come già sta avvenendo con i primi dibattiti attorno ai nuovi hub working di Phygiwork<sup>169</sup>, spinta dalla popolarità del fenomeno che sta vedendo nascere negli ultimi anni sempre più centri del genere in ogni parte del mondo.

### **4.3.3 Lavoro e comunicazione sincrona e asincrona**

In conclusione del seguente capitolo è bene ricordare che con l'avvento e la diffusione del lavoro agile, il lavoro asincrono ha assunto sempre più un ruolo fondamentale all'interno delle società, in luogo del tradizionale lavoro sincrono.

La presenza all'interno dei diversi team di persone provenienti da aree geografiche differenti o il verificarsi di situazioni in cui gruppi distinti si ritrovano a lavorare su un medesimo progetto, sempre più frequente ad esempio in grandi complessi multinazionali, può dare luogo all'esigenze, anche a causa dei differenti fusi orari, di dover lavorare e di dover comunicare in modo asincrono, con tutti i vantaggi e gli svantaggi che ne derivano. Se il lavoro e la comunicazione sincrona garantiscono una maggiore rapidità e semplicità, in quanto queste avvengono in tempo reale e il lavoro è effettuato in maniera sequenziale, allo stesso tempo non risulta essere particolarmente efficiente, in quanto richiede la disponibilità nello stesso lasso temporale di tutti i componenti del team di riferimento, causando stress per i partecipanti, i quali sono costretti, talvolta, a dover affrontare molte ore consecutive in riunione, danneggiando anche la produttività del processo.

Per risolvere tutte queste problematiche, negli ultimi anni si è diffusa una forma alternativa di lavoro e di comunicazione tra i team: il lavoro asincrono.

Attraverso tale modalità è possibile ottenere innumerevoli vantaggi, come già emerso: poter lavorare in collaborazione senza vincoli di tempo e di spazio, migliorando anche il rapporto tra i membri del team, in quanto si evitano sopraffazioni o la necessità per alcuni

---

<https://www.economyup.it/innovazione/hub-working-linnovazione-comincia-dallufficio-anche-per-le-pmi/>.

<sup>169</sup>Società che unisce, all'interno di spazi "terzi", aziende che sono complementari o che potevano facilmente interagire tra di esse, provando, in questo caso, ad effettuare una selezione sui possibili membri in base al proprio settore di provenienza.

di doversi svegliare all'alba o subire incontri in orari serali; ottenere delle risposte maggiormente ponderate, in quanto non è necessario un feedback istantaneo; poter avere una maggiore documentazione chiara e disponibile, in quando ciò che emerge negli scambi e negli incontri resta registrato o scritto, evitando inutili fraintendimenti o equivoci e, infine, una maggior produttività, soprattutto per quelle attività che prevedono che determinati passaggi debbano essere svolti in parallelo<sup>170</sup>.

L'apertura da parte del management all'utilizzo di tali modalità alternative di incontro, una gestione sempre più oculata e una regolamentazione interna all'azienda di tali processi potrebbe rappresentare un notevole vantaggio competitivo per tutti coloro che decidano di ottimizzarne il funzionamento, sfruttandone al meglio tutte le opportunità offerte.

In questo momento storico, infatti, ci troviamo in un bivio, in cui è possibile scegliere di approfondire la conoscenza e aumentare gli investimenti nei confronti di tali nuove tendenze internazionali, acquisendo fette di mercato in luogo di chi deciderà di muoversi in tale direzione in un secondo momento, o non mutare i propri modelli, sperando che la propria, eventuale, storicità li difenda dal progresso. E, in tal senso, non è difficile immaginare i possibili esiti delle due differenti strategie.

---

<sup>170</sup> L. INFANTE, *Riunioni di lavoro: la rivoluzione delle riunioni asincrone*, UniD Professional, 2023.  
<https://www.unidprofessional.com/riunioni-lavoro-rivoluzione-riunioni-asincrone/>.

## CAPITOLO V

### IL METAVERSO COME SPAZIO DI LAVORO VIRTUALE: IL PROSSIMO PASSO DOPO LO SMART WORKING

*5.1 Il mondo del lavoro nel Metaverso - 5.1.1 Italiani e Metaverso: quanto questo è conosciuto nel nostro Paese e i primi esperimenti pratici nella penisola - 5.2 Il futuro del lavoro virtuale - 5.2.1 Architettura giuridica del Metaverso - 5.2.2 Problematiche etiche e culturali: identità virtuale e equità nell'accesso alle opportunità di lavoro virtuali.*

#### **5.1 Il mondo del lavoro nel Metaverso**

Analizzata la “*New Normal*”, affermatasi ormai in maniera permanente nella nostra società, soprattutto a causa della spinta al rinnovamento e all'utilizzo forzato, nella vita di tutti i giorni, delle nuove tecnologie e dall'implementazione dell'esecuzione delle prestazioni lavorative secondo differenti modalità, dovuto dal lockdown, è bene incominciare ad approfondire, giunti alla fine dell'elaborato, le basi del mondo che ci aspetta, ovvero della già citata “*Next Normal*”, rappresentata ad oggi dall'evoluzione del Metaverso, termine coniato più di trent'anni fa da Neal Stephenson<sup>171</sup>, e dai possibili sviluppi del mondo del lavoro al suo interno.

Ad oggi, i mondi virtuali, per quanto si possa pensare che ne esista uno solo, sono più di quaranta in cui il più famoso, di cui parleremo in questo capitolo, è il Metaverso, ma, è bene specificare, che la nostra analisi può essere applicata a tutti quelli esistenti, indifferentemente dalla denominazione, seppur ognuno di essi è dotato di caratteristiche peculiari.

In prima approssimazione, il Metaverso si presenta come un mondo parallelo, una realtà tridimensionale, in cui, attraverso il proprio avatar personale, possono svolgersi molte attività lavorative, come partecipare a meeting, discussioni, a momenti di formazione, senza, almeno in teoria, perdere quel *quid pluris* che ancora oggi il lavoro in presenza ci offre e che il lavoro agile odierno non riesce a sostituire.

---

<sup>171</sup> Ritroviamo per la prima volta la parola “Metaverso” nel romanzo *Snow Crash* dell'autore datato 1992, molto prima della sua “concreta” realizzazione.

Per comprendere, con un esempio concreto, come questa rivoluzione sia molto più vicina a noi di quanto si possa immaginare ci basta pensare al settore della salute. In un futuro non troppo lontano, infatti, i medici potranno esercitarsi ad operare sul nostro corpo virtuale, rendendo iperrealistiche le varie simulazioni, sbagliando e apportando modifiche senza causare danni o sperimentando differenti pratiche e comprendendo quale delle seguenti sia la più idonea al caso concreto, senza causare alcun danno al paziente<sup>172</sup>.

Seppur è possibile svolgere le proprie mansioni in questa dimensione virtuale anche all'interno dei locali aziendali, la sua essenza e i suoi vantaggi sono da inquadrare all'interno della cornice dello smart working. Come abbiamo visto, i maggiori ostacoli per i manager, nella gestione dei propri dipendenti, sono dovuti dalla mancanza di contatto fisico e di momenti di scambio di informazioni e opinioni in presenza, rendendo al giorno d'oggi il sistema ibrido quello maggiormente funzionale. Attraverso la capacità immersiva di tale realtà, però, grazie a tutte le strumentazioni tecnologiche necessarie, è possibile sostituire a pieno, quanto meno quando tale modello sarà a regime, il contatto fisico, così come fino ad oggi inteso, non perdendo più nulla, in termini di produttività e coinvolgimento, ma ottenendo allo stesso tempo tutti i vantaggi analizzati nelle precedenti pagine che la modalità agile offre.

Per tutti questi motivi, e non solo, il Metaverso è destinato a diventare la “forma privilegiata” di lavoro agile, basti pensare che oltre a replicare di fatto l'esperienza fisica in ufficio questo “mondo” ne permette e ne permetterà sempre più una fruizione aumentata, ad esempio non sarà più necessario dover prenotare uno spazio in ufficio per una riunione, perché questi saranno potenzialmente infiniti, o, ancora, interrompere il lavoro per reperire il materiale necessario per eventuali test, che potranno essere svolti immediatamente grazie ad utensili digitali<sup>173</sup>.

In questo capitolo, che ci accompagnerà al termine dello studio portato avanti, analizzeremo proprio tale “universo parallelo”, partendo dagli usi che già al giorno d'oggi ne vengono fatti<sup>174</sup>, con primi incontri, primi eventi di formazione, o anche discussioni di

---

<sup>172</sup> A. CASTELLI, *Metaverso*, in Ratio, diretto da A. CASTELLI, Centro Studi Castelli, Mantova, 2022.

<sup>173</sup> C. GHITTI, *Il lavoro nel metaverso*, in M. PICCINALI, A. PUCCIO, S. VASTA, *Il metaverso. Modelli giuridici e operativi*, Giuffrè, Milano, 2023, pp. 213-214.

<sup>174</sup> Alcune società come Accenture forniscono, già da qualche anno, ai propri dipendenti i visori targati Meta per poter prendere parte ad alcuni momenti di formazione interni.



laurea, come accaduto all'interno della nostra università. Questi, da un lato, fanno sorgere innumerevoli nuovi problemi giuridici, legati anche al mondo giuslavoristico e, dall'altro, nuove problematiche etiche, culturali e sociali, che potrebbero portare il mondo a scoprire nuove e ancora più pesanti disuguaglianze, legate ai differenti sviluppi nei vari continenti di queste nuove infrastrutture digitali, o ulteriori dibattiti connessi allo sviluppo delle nostre personalità digitali, gli avatar che ci permettono di vivere in questa dimensione, che sempre più andranno ad elidere i confini, già labili, tra ciò che è reale e ciò che è virtuale.

### **5.1.1 Italiani e Metaverso: quanto questo è conosciuto nel nostro Paese e i primi esperimenti pratici nella penisola**

Per quanto si possa immaginare che il nostro Paese tenda ad apprezzare poco l'evoluzione tecnologica, non bisogna dimenticare che storicamente, agli albori di questo mondo, ne siamo stati i pionieri. Basti pensare, ad esempio, alla rivoluzionaria Olivetti che, in qualche modo, ad Ivrea ha lanciato il modello Silicon Valley, oggi leader mondiale, o anche ai suoi negozi che, molto prima dell'avvento di Apple, che copierà tale modello, permettevano un'esposizione dei suoi prodotti che ne garantiva anche l'utilizzo e la possibilità di poterli visionare a trecentosessanta gradi, come ora avviene per i famosi e iconici store del colosso statunitense.

È facile quindi comprendere come, per quanto negli anni non si sia dato molto seguito alla ricerca di una potenziale leadership nel settore, in qualche modo gli italiani non siano poi così scettici nei confronti delle nuove tecnologie; anche per una particolarmente complessa ed innovativa come il Metaverso e il mondo che lo circonda.

Stando ai dati risultanti da uno studio<sup>175</sup> condotto dal Metaverse Marketing Lab della School of Management del Politecnico di Milano, in collaborazione con Izi Metodi,

---

<sup>175</sup> V. DE CEGLIA, *Metaverso: più di 22 milioni di italiani lo conoscono e più di 2 milioni l'hanno provato*, la Repubblica, Roma, 23 giugno 2023.

[https://www.repubblica.it/dossier/economia/innovazione/italia/2023/06/23/news/metaverso\\_piu\\_di\\_22\\_milioni\\_di\\_italiani\\_lo\\_conoscono\\_e\\_piu\\_di\\_2\\_milioni\\_lhanno\\_provato-405535643/#:~:text=Pi%C3%B9%20di%2022%20milioni%20di%20italiani%20conoscono%20il%20metaverso%20e,realt%C3%A0%20immersiva%20nel%20nostro%20Paese.](https://www.repubblica.it/dossier/economia/innovazione/italia/2023/06/23/news/metaverso_piu_di_22_milioni_di_italiani_lo_conoscono_e_piu_di_2_milioni_lhanno_provato-405535643/#:~:text=Pi%C3%B9%20di%2022%20milioni%20di%20italiani%20conoscono%20il%20metaverso%20e,realt%C3%A0%20immersiva%20nel%20nostro%20Paese.)

Analisi e Valutazioni Economiche<sup>176</sup>, su quanto gli italiani conoscano il Metaverso e la realtà immersiva, incontrata all'inizio del quarto capitolo, ad oggi più di 22 milioni di persone conoscono tale mondo e il dieci per cento di questi ha già avuto modo di testarne gli usi.

Risultato che dimostra che più dell'80% del campione intervistato ha già sentito parlare di tale tecnologia, un deciso balzo in avanti se si pensa che fino al 2022, stando ai dati presentati dall'Osservatorio di ANGI Ricerche<sup>177</sup>, solo il 32% sapeva in che cosa consistesse tale realtà<sup>178</sup>.

Questa crescita risulta ancora più evidente se comparata con il livello di conoscenza di altre nuove tecnologie, particolarmente in voga, come potrebbero essere la blockchain e l'intelligenza artificiale. Se la seconda si attesta di poco sopra il 60%, la prima si ferma al solo 51%.

Aspetto questo che ci permette di capire quanto, pian piano, tale mondo parallelo stia divenendo sempre più conosciuto, nonostante le ancora limitate applicazioni; infatti, se al 2022 solo il 7% degli intervistati aveva avuto un'esperienza diretta con tali tecnologie, non vi sono stati eccessivi scostamenti nell'anno appena concluso, attestandosi tale dato ancora al di sotto del dieci per cento (9,7%).

Nonostante, com'è emerso, sono pochi i nostri concittadini che hanno provato tale esperienza, tante sono le aziende o gli studi professionali che ne stanno studiando e testando le potenzialità, anche nel nostro Paese.

Nella seconda categoria, un esempio recente e rilevante è rappresentato dal X Convegno dell'Associazione italiana dottori commercialisti che si è svolto interamente nel "non luogo virtuale", a cui hanno preso parte circa mille persone che sono riuscite a seguire il dibattito attraverso il proprio avatar<sup>179</sup>.

---

<sup>176</sup> Indagine che ha avuto come campione di riferimento i cittadini di età compresa tra i 16 e i 50 anni, circa metà della popolazione nazionale, con un campione analizzato di circa mille casi.

<sup>177</sup> G. FERRIERI, *Formazione e cultura, così il metaverso diventa un'opportunità per le aziende*, Network Digital360, 2022.

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/formazione-e-cultura-cosi-il-metaverso-diventa-unopportunita-per-le-aziende/>.

<sup>178</sup> Con picchi massimi del solo 41% tra i più giovani.

<sup>179</sup> F. MICARDI, *Un avatar in studio – I dottori commercialisti discutono nel metaverso*, in *Norme e Tributi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 24 novembre 2022, p. 48.

Proprio per questo motivo, durante il meta-meeting, è stato sottolineato come in questo momento la categoria non sia ancora pronta alla digital transformation, nonostante la figura del commercialista viva a stretto contatto con le aziende, che stanno facendo notevoli passi avanti in tale direzione, non seguiti, parallelamente, da chi dovrebbe assisterli in questo passaggio da un “mondo” all’altro.

## 5.2 Il futuro del lavoro virtuale

È stimato che nei prossimi anni ogni persona passerà almeno un’ora del proprio tempo all’interno del Metaverso e che tale fenomeno riguarderà dal 2026 più di 600 milioni di utenti, già 350 milioni al 2022.

Non è improbabile che, dinanzi a tali numeri, chi ha compiti di management aziendale o chi, come i giuristi, o ancora di più, i giuslavoristi, deve regolare e trovare un senso a ciò che avviene in tale luogo provi un senso di spaesamento. Partendo dalla stessa decifrazione del numero di tali mondi paralleli identificabili e dalla questione se questi possano essere trattati giuridicamente tutti all’interno della stessa cornice.

Nonostante ciò, è possibile già da ora definire dei “paletti” al suo funzionamento, si pensi, ad esempio, alla volatilità del valore delle criptovalute o del NFT (non-fungible token) inidonee ad essere utilizzate per l’adempimento dell’obbligazione retributiva del datore di lavoro, o alla percentuale, per ogni singolo pagamento, che deve essere riconosciuta, fino a quando non verrà sviluppata una nuova normativa in materia, dalle piattaforme ai fornitori per ogni transazione, che può arrivare anche al 30%, come nel caso dell’Apple Store<sup>180</sup>.

Un ulteriore problema che potrebbe sorgere è rappresentato dalla strumentazione necessaria per poter accedere a tale “dimensione”, in quanto, oltre al già più volte citato visore, che di per sé rappresenta una spesa elevata, vi è la necessità di utilizzare fasce di rilevamento dei movimenti, body scanner per la creazione del proprio avatar, tapis roulant omnidirezionali etc., non alla portata di certo del singolo lavoratore. Proprio per questo motivo è possibile immaginare che, come avviene per la dotazione necessaria per svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile, tutto ciò sia fornito dal datore di

---

<sup>180</sup> M. PERUZZI, “Almeno tu nel metaverso”. *Il diritto del lavoro e la sfida dei nuovi spazi digitali*, Vol. 8 n. 2, in *Labour & Law Issues* diretto da P. TULLINI, 2022, p. 66.

lavoro, il quale però si troverebbe, a dover affrontare una spesa notevole per ogni dipendente, da qui la possibilità di poter creare specifici contratti di leasing con le aziende produttrici per abbattere i costi.

Infine, è importante segnalare anche il possibile sviluppo del diritto sindacale e della partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, in quanto, il Metaverso permette di realizzare piattaforme virtuali basate su una governance decentralizzata.

È il caso delle c.d. DAO, *Decentralized Autonomous Organization*, in cui, grazie alla blockchain, il potere è distribuito tra i differenti proprietari dei “token” che, attraverso questi, possono esprimere il proprio voto, esternalizzando la propria volontà in maniera congiunta, rappresentando un ottimo strumento per la rappresentanza sindacale del futuro. Si pensi, ad esempio, a LaborDAO<sup>181</sup>, prima comunità, o sindacato, globale che supporta, attraverso questo meccanismo, i lavoratori che vogliono organizzarsi, scioperare o contrattare collettivamente, la cui roadmap è stata lanciata nel 2022.

*“Non può che venire in mente la previsione, in seno alla proposta di direttiva sul lavoro su piattaforma digitale, di un obbligo in capo alle piattaforme di creare la possibilità per i lavoratori di contattarsi e comunicare tra loro e di essere contattati dai rappresentanti attraverso l’infrastruttura digitale o tramite mezzi altrettanto efficaci, stante l’«assenza di un luogo di lavoro comune”<sup>182</sup>.*

### **5.2.1 Architettura giuridica del Metaverso**

Nonostante gli interrogativi e i possibili sviluppi e usi siano ancora pieni di incognite, una base giuridica, nazionale e internazionale, per regolamentare e definire tale fenomeno, inizia già a prendere forma.

Per quanto attiene all’individuazione della legge applicabile e del foro competente per il caso concreto è possibile partire da una interpretazione estensiva elaborata dalla Corte di giustizia, secondo cui sarebbe possibile individuare, seppur con qualche difficoltà, il *locus laboris* nel luogo in cui si trova la strumentazione concessa, dove il dipendente riceve le direttive del proprio datore di lavoro e dove organizza le proprie mansioni<sup>183</sup>.

---

<sup>181</sup> Per maggiori informazioni vedi: [thelabordao.com](http://thelabordao.com).

<sup>182</sup> M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 69.

<sup>183</sup> Sentenza C-29/10 del 15 marzo 2011, Caso Koelzsch.

Ciò, però, presuppone, in ogni caso, per l'applicazione di tale interpretazione, che il meta-lavoratore sia riconducibile alla nozione di *worker* elaborata dalla Corte stessa, in quanto, altrimenti, non rientrerebbe nel rispettivo ambito di applicazione soggettivo.

Già all'inizio del nostro elaborato abbiamo avuto modo di esaminare l'evoluzione della disciplina inerente al controllo e alla tutela della privacy del lavoratore per quanto concerne il lavoro agile, un ulteriore passo in avanti è, d'altra parte, necessario e si sta compiendo anche in virtù della ulteriore evoluzione del mondo del lavoro, che potrebbe provocare una "asimmetria" tra esigenze di garanzia della persona e della sua vita privata<sup>184</sup> e il rapporto con la tecnologia.

Per tale motivo è fondamentale un giusto ed equilibrato bilanciamento delle esigenze aziendali, di controllo e monitoraggio, con le esigenze del lavoratore al diritto alla privacy e ad una adeguata tutela della sua sfera privata. In tal senso si è mossa, nell'affrontare la tematica, la giurisprudenza recente della CEDU che ha delineato i limiti in cui il datore di lavoro può districarsi per regolamentare le comunicazioni di natura non professionali dei propri dipendenti durante l'orario lavorativo. Come, ad esempio, nel caso *Gramaxo contro Portogallo* del 13 dicembre 2022, in cui era stato effettuato un licenziamento sulla base dei dati raccolti da un GPS installato sul veicolo aziendale messo a disposizione dalla società, a cui veniva contestato un numero elevato di km percorsi, riscontro ottenuto dalle risultanze della geolocalizzazione, durante l'orario lavorativo. In questo caso il lavoratore contestava l'utilizzo di tali dati, invocando a sua difesa una violazione del suo diritto alla privacy, non riconosciuto nel caso di specie, in quanto quest'ultimo era stato preventivamente informato sulla presenza del dispositivo, ma ciò ha aperto, nonostante l'esito, un'importante riflessione sull'utilizzo e sui limiti di tali strumenti, potenzialmente lesivi dell'art. 8 della Convenzione dei diritti dell'uomo.

Inoltre, nonostante la delicatezza dell'argomento, è riconosciuto un certo margine di discrezionalità al legislatore nazionale, nei limiti del riconoscimento di garanzie adeguate contro eventuali abusi, a cui si potrebbe andare incontro soprattutto tenendo conto della

---

<sup>184</sup> Non a caso la nozione di "vita privata" elaborata dalla Convenzione dei diritti dell'uomo all'articolo 8 ne elabora un concetto molto ampio che copre, allo stesso tempo, sia l'integrità fisica e morale di una persona, ma anche, ed è ciò che più risulta essere interessante per una sua futura interpretazione, molti aspetti connessi all'identità fisica e sociale, nonché alla possibilità per l'individuo di stabilire e sviluppare relazioni con le altre persone e il mondo esterno.

strumentazione necessaria per accedere e interagire nel mondo virtuale, idonea per captare ogni singolo movimento o impulso del soggetto<sup>185</sup>.

È solo però dal 2023 che la parola “metaverso” inizia esplicitamente a comparire ufficialmente nei testi europei, in particolar modo, nel Programma di lavoro della Commissione dello stesso anno, in cui sono previsti strumenti di carattere non legislativo volti allo “sviluppo di mondi virtuali aperti antropocentrici, come i metaversi, che offrono una miriade di possibilità per le industrie e i settori dei servizi, le arti creative e i cittadini, oltre che opportunità per affrontare sfide sociali di più ampia portata quali la salute e le città intelligenti”<sup>186</sup> nel rispetto dei valori e dei diritti fondamentali dell’UE. Preparando così il terreno per la strategia europea sul Web 4.0 per affrontare al meglio la nuova transizione tecnologica.

Lavoro questo che ha le sue basi sulle conclusioni delle consultazioni di 150 cittadini selezionati casualmente, a cui è stato chiesto di individuare la visione, i principi e le azioni idonee a garantire uno sviluppo della materia equo e che non lasci indietro nessuno, e *l’European Commission on virtual worlds*. Dibattito che ha portato all’individuazione di quattro pilastri, attorno ai quali si svilupperà l’evoluzione futura.

In primis, garantendo che tale evoluzione non sia controllata e gestita da pochi soggetti, capaci di monopolizzarne il potere, facendo in modo che tali mondi siano aperti e interoperabili. Di conseguenza, riconoscendo un maggior potere in mano ai singoli cittadini, promuovendo l’alfabetizzazione al mondo dei multiversi, sviluppando entro la fine del 2024 un “*Citizen Toolbox*”. In terzo luogo, avviando un’attività volta alla creazione di un ecosistema unitario, proponendo a partire dal 2025 “*a candidate Partnership on Virtual Worlds under Horizon Europe*” per garantire una spinta agli investimenti nel settore, evitando un’eccessiva frammentazione degli stessi. Infine, uno sviluppo della materia orientato anche ad un progresso sociale e alla creazione di servizi pubblici virtuali, come sta già avvenendo per i progetti *Destination Earth (DestinE)*,

---

<sup>185</sup> A. C. SCACCO, *Controllo e privacy dei lavoratori ai tempi del metaverso*, in Guida al Lavoro n. 13, Top24 Lavoro, Milano, 2023, pp. 16-20.

<sup>186</sup> Per un maggior approfondimento si veda: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/virtual-worlds>.

*Local Digital Twins, European Digital Twin of the Ocean* e avverrà in futuro con *CitiVerse* ed *European Virtual Human Twin*, in fase di sviluppo<sup>187</sup>.

È opportuno citare, in conclusione della nostra disamina in merito alle possibili evoluzioni giuridiche della materia, la stretta connessione che vi è tra tale istituto e il Regolamento sull'IA, che forniscono le scelte di metodo e merito che sono state fatte finora, evidenziando come tutta l'implementazione normativa ruoti intorno al principio di trasparenza, come si evince dall'articolo 52 di tale testo normativo, secondo cui le persone fisiche che interagiscono con sistemi di IA devono essere coscienti del fatto che stiano interagendo con un sistema di intelligenza artificiale, e alla garanzia del controllo umano, garantendo la possibilità di poter ricorrere sempre al controllo e alla revisione da parte di un soggetto umano<sup>188</sup>. Punti cardine questi applicabili in egual misura anche nel processo che ci porterà ad una positivizzazione dei multiversi come luoghi di lavoro e sviluppo di nuove opportunità economiche e sociali.

### **5.2.2 Problematiche etiche e culturali: identità virtuale e equità nell'accesso alle opportunità di lavoro virtuali**

Per la prima volta nella storia dell'umanità ci stiamo apprestando ad avere "concretamente" due identità, non intese con l'accezione usuale di codice identificativo, seppur di fatto si tratti semplicemente di un'evoluzione informatica dello stesso, o come diversi "io" filosoficamente intesi ma come due sé, quello a cui siamo abituati e il nostro avatar, nostra scannerizzazione "viva" in una nuova "dimensione".

Se questo può avere innumerevoli risvolti etici e morali, ciò che interessa la nostra trattazione è il problema del rispetto della coincidenza tra i due "volti", aprendo una riflessione che sia finalizzata alla garanzia del lavoratore a vedergli riconosciuta come propria l'identità e l'immagine digitale dell'avatar, come diritto personalissimo o quasi,

---

<sup>187</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Towards the next technological transition: Commission presents EU strategy to lead on Web 4.0 and virtual worlds*, Press Release, Strasburgo, 11 luglio 2023.

<sup>188</sup> M. PERUZZI, *op. cit.*, pp. 70-71.

a cui ha dato vita, traslitterando una parte di se stesso in una “quarta dimensione” digitale, nonostante l’impiego dello stesso in maniera esclusiva o prevalente per scopi aziendali<sup>189</sup>. Tutelando, allo stesso tempo, il datore di lavoro e chiunque entri in contatto con il soggetto, verificandone la vera identità e vietando la possibilità di poter far utilizzare a terzi il proprio avatar, garantendo che la prestazione sia eseguita dalla parte risultante dal contratto. A meno che, in tal senso, non si voglia discutere sulla possibilità di aprire il nostro ordinamento alla cessione dei diritti soggettivi assoluti come il diritto all’integrità fisica, alla riservatezza, il diritto alla vita etc., ad oggi inalienabili. Posizione che non possiamo ritenere essere tra le varie possibilità.

Infine, per concludere tale riflessione finale e la seguente dissertazione, è bene sottolineare come più il mondo del lavoro e della tecnologia tendono a mutare, a divenire complessi e, di conseguenza, a richiedere eccessivi oneri per le aziende e i lavoratori e maggiori conoscenze di base, più il divario sociale, già ampio tra le zone maggiormente sviluppate e quelle meno sviluppate del nostro pianeta tende ad aumentare.

Causando, in tal modo, una situazione in cui chi ha disponibilità economiche, garantite da una maggiore produttività dei fattori e da un maggiore sviluppo della tecnologia, guadagna un ulteriore vantaggio competitivo, incrementando le proprie disponibilità economiche, la propria produttività e i propri investimenti in tali nuove modalità di lavoro. E se storicamente le rivoluzioni che hanno mutato la società, come l’invenzione dell’aratro o della stampa, hanno riguardato tutto il mondo, questa volta ci troveremo a vivere contemporaneamente, in un prossimo futuro, l’età della pietra e la rivoluzione industriale, senza che la prima possa evolvere.

E se è questa la direzione verso cui si è scelto di andare, allora forse non siamo ancora pronti ad affrontare questa nuova importante sfida che potrebbe avvicinarci ad un mondo del lavoro ideale, che incrementi il benessere della collettività tutta, in luogo dell’ennesima alienazione dell’essere umano in favore di nuova strumentazione da noi sviluppata pronta ad aumentare lo sfruttamento del suo creatore.

---

<sup>189</sup> A. DONINI, M. NOVELLA, M. L. VALLAURI, *Prime riflessioni sul lavoro nel metaverso*, Vol 8 n. 2, in *Labour & Law Issues* diretto da P. TULLINI, 2022, pp. 4-5.



## CONCLUSIONE

In prima approssimazione, agli occhi di un lettore poco esperto, il percorso che abbiamo compiuto fino a questo punto non può che apparire come un continuo crescendo dell'evoluzione della materia. Partendo dal telelavoro, passando per il lavoro agile ed arrivando alle prime applicazioni pratiche dei differenti metaversi, non si può far altro che concludere la lettura dell'elaborato con un senso di serenità e piacevolezza, che ci lascia immaginare il mondo che verrà come un mondo ideale, un luogo in cui le nostre emozioni e le nostre sensazioni saranno lasciate libere di esprimersi al massimo, eliminando quel senso di alienazione che, nella nostra vita, da una certa età, quella in cui tendenzialmente si entra nella fase lavorativa, si insita in noi stessi.

È indubbio che il riconoscimento della possibilità di poter lavorare anche al di fuori degli uffici nasca come una possibile soluzione ad esigenze umane che prescindono dalla funzionalità o, un eventuale, aumento della produttività che potrebbe verificarsi quali, in principio, minori costi per il trasporto. Divenuto, in seguito, anche un modo per raggiungere un proprio equilibrio tra vita privata e lavoro; insomma, quasi un “diritto” che noi cittadini-lavoratori stiamo iniziando ad arrogarci di avere, che dimostri che, per quanto il lavoro sia l'unica fonte di sostentamento moderna che abbiamo, necessitiamo anche di altro.

In un quadro così delineato, se risulta chiara la posizione dei lavoratori, complessa è invece quella degli altri attori in gioco quali: i datori di lavoro e le istituzioni.

Se i primi storicamente hanno accolto quest'innovazione con molte remore, in quanto credevano che il riconoscimento di una tale possibilità andasse ad intaccare, inquadrando anche da questo punto di vista questo quasi come una concessione e, quindi, un “diritto” rivendicato, piuttosto che come un'opportunità, che poteva garantire vantaggi a tutte le parti, ad oggi, soprattutto le società multinazionali, stanno mutando il proprio punto di vista. Per quanto, taluni tendano ancora oggi a negare ciò, i dati empirici dimostrano che il riconoscimento in capo ai lavoratori di poter evitare di recarsi in ufficio ogni giorno, oltre a garantire un risparmio di spesa per le società stesse, incrementa la produttività dei propri dipendenti, oltre che la *employee retention*, grazie all'impatto che questa ha sul benessere dei lavoratori.

Per quanto concerne le istituzioni, nonostante per vari decenni abbiano provato ad ignorare il fenomeno, negli ultimi anni, la sua imposizione, ha generato dei moti di riflessione che hanno iniziato ad alimentare il dibattito giuridico attorno alla sua possibile regolamentazione, dando vita prima ad una positivizzazione della materia e poi ad una sua evoluzione giurisprudenziale. Questa, però, non è riuscita a comprendere ancora a pieno, a causa anche di una sottovalutazione del fenomeno, la sua ampiezza sia in termini geografici che contenutistici. Se dal primo punto di vista, soprattutto in seguito alla pandemia, non è più possibile pensare di poter avere una legislazione che sia di rango nazionale sulla materia, tenendo conto della sempre crescente mobilità dei lavoratori, anche in Europa; per quanto riguarda l'aspetto contenutistico sono ancora tante le fattispecie prive di una regolamentazione idonea e sufficiente, come nel caso del connesso diritto alla disconnessione o degli aspetti legati alla privacy e al controllo del lavoratore, ancorati ad interpretazioni di norme datate o figlie di interpretazioni analogiche forzate, non adatte all'espansione del fenomeno.

Inoltre, facendo un passo indietro, tornando all'organizzazione societaria, per quanto il management siano riusciti in maniera abbastanza efficiente a governare questa prima ondata di mutamenti, rappresentati da una "vita ibrida" dell'ufficio, per quanto è possibile mettere in dubbio che tale "New Normal" sia stata pienamente recepita e non sia solo una recrudescenza di un "long Covid", non ancora pienamente superato dalle persone, non è detto che siano pronti alle prossime sfide che li attendono. Questo perché se da un lato l'efficacia delle modalità comunicative, audio-video, è incrementata a tal punto da sostituire senza troppi sacrifici il confronto e la crescita realizzata *de visu*, dall'altro le persone hanno iniziato ad essere maggiormente propense a svolgere le proprie mansioni in solitaria, lavorando talvolta in team, senza tanti problemi, non perché riuscissero ad avere delle buone doti di *team building* ma perché si è, forse, iniziato ad immaginare i propri colleghi connessi non più come persone fisiche con cui collaborare ma come strumenti digitali da utilizzare al meglio per portare a termine le diverse *task* assegnate al gruppo. Non proprio il trionfo del senso di comunità e fiducia tanto decantato dai modelli affrontati nella dissertazione.

Ciò che, a questo punto, potrebbe verificarsi è un salto diretto alla "Next Normal", senza attendere una piena consolidazione della "New Normal", forse rappresentativa di una mera situazione di passaggio e non di un radicamento nella società di un modello

sviluppatosi in una fase emergenziale. In questo senso, infatti, ancora non si è in grado di capire se la direzione che si sta prendendo è quella di abbandonare definitivamente l'ufficio, cosa non ancora possibile, in termini di efficacia, a causa di tecnologie immersive ancora non completamente sviluppate, o di inseguire un modello ibrido che, nonostante sia quello ideale per il momento storico, appare già superato. Basti pensare al ridimensionamento di città come San Francisco, New York, oltre oceano, o a esempi europei come Londra e Milano in cui i board societari, che campeggiano dall'alto dei cieli, stanno prendendo, per il prossimo futuro, in considerazione solo il dualismo opzionale tra ufficio e casa, iniziando ad escludere l'opzione intermedia.

Così facendo, però, si sta provocando lo svuotamento delle suddette città, così come di tutte le città finanziarie, a vantaggio di aree meno sviluppate o meno centrali e, quindi, maggiormente economiche. In tal modo incrementando sì da un lato il reddito reale dei lavoratori ma, dall'altro, impattando fortemente sul tessuto sociale di queste, generando potenziali effetti inflazionistici, che potrebbero causare un allontanamento da queste dei propri cittadini, qualora il moltiplicatore economico non si dimostrerà abbastanza forte da allineare gli stipendi, cosa improbabile senza un intervento dei governi locali che, nella maggior parte dei casi, stanno ignorando il fenomeno. Seppur, sul lungo periodo, questo più che provocare un'emigrazione inversa, dalle grandi città ai piccoli centri, potrebbe semplicemente scongiurare lo svuotamento di queste, fenomeno che negli ultimi anni sta assumendo delle dimensioni di non marginale rilevanza, causando lo spopolamento di intere aree anche del nostro Paese.

In un panorama così delineato, non bisogna ignorare i grandi progressi tecnologici che si stanno avvicinando negli ultimi mesi che, non essendo semplicemente una bolla di marketing come alcuni sostengono, rappresentano ancor di più dei punti a favore del salto diretto che forse si sta compiendo verso il lavoro nel mondo virtuale, senza attendere il completamento del percorso del lavoro agile.

L'avvento dei nuovi visori, divenuti in poco tempo popolari come mai era accaduto fino ad ora, delle nuove tecnologie immersive in generale, della commercializzazione, anche a scopo ludico, di strumentazioni idonee a compiere questo passo, velocizzando il processo di costruzione di mondi alternativi in cui poter compiere azioni e in cui poter svolgere le proprie mansioni, ci stanno proiettando verso un futuro che sta sempre più per diventare presente.

Ma, se all'inizio delle conclusioni, abbiamo fatto riferimento ad un senso di sollievo, di serenità e benessere che le nuove modalità lavorative dovrebbero garantirci e forse, almeno per un breve periodo, ci hanno garantito; la corsa, in questo caso non più dei lavoratori ma dei datori di lavoro, al contrario di come il viaggio in questa direzione era iniziato quasi un secolo fa, a questo modello, attraverso una sua implementazione e un suo sviluppo, in nome di una sempre maggiore produttività, potrebbe deviare definitivamente la meta.

Se da modalità lavorative alienanti siamo stati e siamo molto vicini nel raggiungere il giusto connubio tra lavoro e vita privata, tra esigenze dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, il prossimo passo potrebbe rappresentare un punto di non ritorno verso un mondo in cui la produttività prevarrà sulle emozioni. Fortunatamente, però, almeno per ora, siamo ancora in tempo per instaurare una collaborazione fruttuosa tra tutti gli attori, dipendenti, società e istituzioni, per passare alla storia come quegli uomini che dinanzi a tale scelta non hanno optato per fingere che nulla stesse accadendo, per prendere poi di fatto la strada che sul breve periodo sarebbe stata quella più giusta solo per pochi, in linea con quello spirito di egoismo sociale che ci ha sempre contraddistinto fino a questo momento.

## BIBLIOGRAFIA

ADAMSONE L., BALTINA I., JUDRUPA I., VITOLA A., *Overview on the Smart Work Centres in Europe*, Institute of National and Regional Economy Riga Technical University, Riga, 2013, 16 ss.

ALBANO R., PARISI T., TIRABENI L., *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, Firenze, Firenze University Press, 2019.

ALTIMARI M., *L'effettività del diritto alla disconnessione: una sfida per il diritto del lavoro*, in *Rivista Informatica e Diritto*, 2021, 65 ss.

ANGELICI M., PROFETA P., *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, Monaco, CESifo, 2020.

ARMENIA S., CASALINO N., FLAMINI G., GNAN L., *A systems approach to the Digital Transformation of Public Administration*, ASSIOA, 2021.

BALDUCCI C., FRACCAROLI F., *Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future*, in *Giornale italiano di psicologia*, Bologna, Il Mulino, 2019, 49 ss.

BATTEN J. D., *Beyond Management by Objectives*, Searcy, Resource Publications, 2003.

BEAN C. J., EISENBER E. M., *Employee Sensemaking in the Transition to Nomadic Work*, in Vol. 19 n. 2 del *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing, Bingley, 2006, pp. 210 ss.

BENTLEY T., FRANKEN E., OMARI M., ONNIS L., SHAFAEI A., WHARTON B. F., *Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal*, Cambridge University Press e Australian and New Zealand Academy of Management, 2021.

BERGUM S., PETERS P., VOLD T., *Virtual Management and the New Normal New Perspectives on HRM and Leadership since the COVID-19 Pandemic*, Palgrave Macmillan, Londra, 2023.

BLONDI A., *Bip, progetti di sviluppo al Sud. Nuove aperture in Puglia e Campania*, Il Sol 24 Ore, Milano, 16 maggio 2023, 19 ss.

BOEHMER S., GSCHWIND L., MESSENGER J., VARGAS LLAVE O., VERMEYLEN G., WILKENS M., *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Eurofound, 2017.

BONACINI L., GALLO G., SCICCHITANO S., *Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19*, in *Journal of Population Economics*, Berlino, Springer, 2020.

BONACINI L., GALLO G., SCICCHITANO S., *Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19*, Springer, Berlino, 2020.

BRISCIANI M., *I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate sulla tassazione del lavoro da remoto*, Ratio, 2023.

BRISCIANI M., *I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate sulla tassazione del lavoro da remoto*, Mantova, Centro Studi Castelli, 2023, 3 ss.

BURKHOLDER S., *Coworking communities have gone virtual, but the connections aren't the same as before*, Filadelfia, The Philadelphia inquirer, 2021.

CAIROLI S., PRETEROTI A., *Dell'obbligo di disconnessione nel lavoro agile: effetti, responsabilità e tutele*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2023, 346 ss.

CANNAS F., *The tax consequences of remote working (smart or not): how permanent establishments, tax residence, and the allocation of taxing powers may be affected by the pandemic and deglobalisation*, in rivista di diritto tributario internazionale, Roma, Sapienza Università Editrice, 2022.

CAPPELLO L., *La trasformazione delle professioni legali: legal engineering, blockchain, metaverso, Iot e altre tecnologie nella digital economy*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2023.

CASALINO N., *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, Bari, Cacucci Editore, 2008.

CASSANO G., CLARIZIA R., *I singoli contratti: tipici e atipici nell'evoluzione normativa e giurisprudenziale*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2017.

CASTELLI A., *Metaverso*, in Ratio, Centro Studi Castelli, Mantova, 2022.

CIAVARELLA F., GIARDETTI A., GIARDETTI M., *Il lavoro agile: telelavoro, lavoro a domicilio e smart work; la forma dell'accordo; recesso e preavviso; potere di controllo e potere disciplinare; assicurazione obbligatoria per infortuni e malattie professionali; lavoro agile nella p.a.; priorità nelle richieste di accesso*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

COBOS-SANCHIZ D., COCOZZA A., *Organizzazioni, innovazione e sicurezza sul lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2018.

COMMISSIONE EUROPEA, *EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, comunicazione della Commissione, Bruxelles, 2010.

COSTA G., *Stress lavoro-correlato: quale valutazione?*, in Giornale italiano di psicologia, Bologna, Il Mulino, 2019, 99 ss.

D'ELIA I., *Verso la società dell'informazione*, in Vol. V Rivista Informatica e Diritto, XXII annata n.1, 1996, 19 ss.

DE ANDREIS F., *Lo stile di leadership nella direzione d'impresa*, Self-Publishing, 2016, 8 ss.

DE ANGELIS N., *Lo smart working e la declinazione delle regole in materia di salute e sicurezza: tra prevenzione e precauzione*, in Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, Torino, G. Giappichelli Editore, 2023.

DE MASI D., *Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*, Mantova, Marsilio, 2020, 198 ss.

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2022.

DI MEO R., *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in Labour & Law Issues, Ancona, Università Politecnica delle Marche, 2017, 22 ss.

DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPURTUNITA', *Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, Presidenza del Consiglio dei Ministri dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2020, 11 ss.

DONINI A., NOVELLA M., VALLAURI M. L., *Prime riflessioni sul lavoro nel metaverso*, in Labour & Law Issues Vol 8 n. 2, 2022, 4 ss.

DRUCKER P., *What results should you expect? A users' guide to MBO*, in Vol. 36 del Public Administration Review, Wiley, Hoboken, 1976, 18 ss.

ERRICHELLO L., PIANESE T., *Toward a theory on workplaces for smart workers*, in Facilities, Emerald, 2020.



ERRICHELLO L., PIANESE T., *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Vol. 38 n. 3/4 di *Facilities*, Emerald Publishing, Bingley, 2019, 307 ss.

EUROFOUND, *Living and working in Europe 2020*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, 2021, 4 ss.

EUROPEAN COMMISSION, *Towards the next technological transition: Commission presents EU strategy to lead on Web 4.0 and virtual worlds*, Press Release, Strasburgo, 11 luglio 2023.

FABOZZI R., *I controlli a distanza (di cinquant'anni)*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2020, 59 ss.

FLORIS M., *Lavoro agile: così i controlli su pc, e-mail e traffico web*, *Il Sole 24 Ore*, 31 agosto 2021.

FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *Consulenza del lavoro, manuale pratico*, Teleconsul, 2022.

GELLES D., *An Evangelist for Remote Work Sees the Rest of the World Catch On*, in *Corner Office*, *The New York Times*, New York, 12 luglio 2020.

GHEIDO M. R., *Lavoro agile ma non h24. Il diritto alla disconnessione*, *RATIO*, 2021.

GRATTON L., JOHNS T., *The third wave of virtual work*, *Harvard Business Review*, Cambridge, 2013, 66 ss.

HERSEY P., BLANCHARD K. H., NATEMEYER W. E., *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power*, in Vol. 4 n. 4 del *Group & Organization Studies*, Sage Publishers, San Diego, 1979, 418 ss.

IANNOTTA M., MARCHETTI G., MERET C., *Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*, Losanna, Frontiers, 2020.

IANNOTTA M., MERET C., MARCHETTI G., *Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*, Sapienza University, Roma, 2020.

IMBRIANI C., LOPES A., *Macroeconomica, un'introduzione. Mercati, istituzioni finanziarie e politiche*, UTET Università, Torino, 2016, 329 ss.

KUPIEK M., *Digital leadership, agile change and the emotional organization : emotion as a success factor for digital transformation projects*, Wiesbaden, Springer, 2021.

KUPIEK M., *Digital leadership, agile change and the emotional organization: emotion as a success factor for digital transformation projects*, Springer, Berlino, 2021, 6 ss.

LAI M., *Innovazione tecnologica e sicurezza del lavoro: quali tutele?*, in *Organizzazioni, innovazione e sicurezza sul lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2018, 87 ss.

LEE J., *The Impact of ICT on Work*, Berlino, Springer, 2016.

LOUCHRY M. L., *Peer control in organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.

MARASCO V., *Coworking: senso ed esperienze di una forma di lavoro*, Firenze, Firenze University Press, 2021.

MARASCO V., *Coworking. Senso ed esperienze di una forma di lavoro*, Firenze University Press, Firenze, 2021, 25 ss.

MAZNEVSKI M. L., CHUDOBA K. M., *Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*, in Vol. 11 n. 5 dell'Organization Science, INFORMS, Catonsville, 2000, 473 ss.

- MCEWAN A. M., *Smart working: creating the next wave*, Londra, Routledge, 2013.
- MCEWAN A. M., *Smart Working: Creating the Next Wave*, Routledge, New York, 2016.
- MELIS G., *Riformare l'amministrazione pubblica a partire dallo smart-working*, in *La Giovane Italia*, Bologna, Il Mulino, 2020, 630 ss.
- MICARDI F., *Un Avatar in studio - I dottori commercialisti discutono nel metaverso*, in *Norme&Tributi Plus Lavoro*, Il Sole 24 Ore, 24 novembre 2022.
- MICARDI F., *Un avatar in studio – I dottori commercialisti discutono nel metaverso*, in *Norme e Tributi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 24 novembre 2022, 48 ss.
- MIRABILE M., MILITELLO E., *South Working. Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*, Roma, Donzelli Editore, 2022.
- MORTENSEN M., O'LEARY M., *Managing a Virtual Team*, Harvard Business Review, Cambridge, 2012.
- PACIELLO D., *Smart working internazionale: convenienza fiscale da valutare*, Il Sole 24 Ore, 25 settembre 2023.
- PERUZZI M., "Almeno tu nel metaverso". *Il diritto del lavoro e la sfida dei nuovi spazi digitali*, Vol. 8 n. 2, in *Labour & Law Issues*, 2022, 66 ss.
- PESSI A., *I controlli dell'imprenditore nel lavoro agile e nel lavoro tramite piattaforma*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2021, 907 ss.
- PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2018.
- PESSI R., PROIA G., VALLEBONA A., *Approfondimenti di diritto del lavoro*, Torino, Giappichelli Editore, 2021.

PICCINALI M., PUCCIO A., VASTA S., *Il metaverso: modelli giuridici e operativi*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2023.

PICCINALI M., PUCCIO A., VASTA S., *Il metaverso. Modelli giuridici e operativi*, Giuffrè, Milano, 2023, 213 ss.

PIETRICOLA P., *Il Delitto quasi perfetto. Smart working e diritti del lavoratore*, Roma, Arcadia Edizioni, 2020.

PISANI C., PROIA G., TOPO A., *Privacy e lavoro: la circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2022.

PIZZOFERRATO A., *I limiti del potere di controllo datoriale nell'era digitale*, in *LavoroDirittiEuropa Rivista nuova di Diritto del lavoro*, 6 ss.

POLETTI D., *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei "diritti digitali"*, in *Responsabilità civile e previdenza*, Milano, Giuffrè Editore, 2017, 7 ss.

PON Governance e Capacità Istituzionale 2014/2020, *Lavoro agile per il futuro della PA Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica, 2017.

PONZELLINI A. M., *Strumenti di conciliazione lavoro-famiglia: dalle esperienze alle proposte*, Regione Lombardia, 2010.

RAY J. E., *Naissance et avis de décès du droit à la déconnexion, le droit à la vie privée du XXIème siècle*, *Droit social*, 2002, 939 ss.

RECCHIA G. A., *Controlli datoriali difensivi: note su una categoria in via di estinzione*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, IRIS, 2017, 353 ss.

RODGERS R., HUNTER J. E., *A foundation of good management practice in government: Management by Objectives*, in Vol. 52 del Public Administration Review, Wiley, Hoboken, 1992, 27 ss.

RORATO C., *Lo Smart Working negli Studi Professionali: diffusione, benefici e ostacoli*, Politecnico Milano 1863 School of Management, Milano, 2022.

ROSSETTI S., *Residenza fiscale delle persone fisiche e smart working*, Verona, Euroconference NEWS, 2023.

RUSCONI G., *Così l'intelligenza artificiale crea nuovi modelli di società umana*, Il Sole 24 Ore, Milano, 27 settembre 2023, 26 ss.

SCACCO A. C., *Controllo e privacy dei lavoratori ai tempi del metaverso*, in Guida al Lavoro n. 13, Top24 Lavoro, Milano, 2023, 16 ss.

SVEIN B., PASCALE P., TONE V., *Virtual Management and the New Normal New Perspectives on HRM and Leadership since the COVID-19 Pandemic*, Berlino, Springer, 2023.

VIOLA V., *Svimez: lo smart working riporta i giovani al Sud*, Il Sole 24 Ore, Milano, 17 novembre 2020, 14 ss.

WIENS-TUERS B., GOLDEN L., *To your happiness? Extra hours of labor supply and worker well-being*, in The Journal of Socio-Economics, ScienceDirect, 2006.

ZHELTOUKHOVA K., *HR: Getting Smart About Agile Working*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londra, 2014.

## SITOGRAFIA

ANTEZZA V., *Lo smart working nelle PA*, Diritto.it, 2020.

<https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

CIRILLO A., *Smart working e infortunio sul lavoro. Anche il lavoratore “agile” ha diritto alla copertura Inail per gli infortuni occorsi durante lo svolgimento dell’attività in smart working*, Altalex, 2021.

<https://www.altalex.com/documents/news/2021/06/25/smart-working-e-infortunio-sul-lavoro>.

DE CEGLIA V., *Metaverso: più di 22 milioni di italiani lo conoscono e più di 2 milioni l’hanno provato*, la Repubblica, Roma, 23 giugno 2023.

[https://www.repubblica.it/dossier/economia/innovazione/italia/2023/06/23/news/metaverso\\_piu\\_di\\_22\\_milioni\\_di\\_italiani\\_lo\\_conoscono\\_e\\_piu\\_di\\_2\\_milioni\\_lhanno\\_provato-405535643/#:~:text=Pi%C3%B9%20di%2022%20milioni%20di%20italiani%20conoscono%20il%20metaverso%20e,realt%C3%A0%20immersiva%20nel%20nostro%20Paese](https://www.repubblica.it/dossier/economia/innovazione/italia/2023/06/23/news/metaverso_piu_di_22_milioni_di_italiani_lo_conoscono_e_piu_di_2_milioni_lhanno_provato-405535643/#:~:text=Pi%C3%B9%20di%2022%20milioni%20di%20italiani%20conoscono%20il%20metaverso%20e,realt%C3%A0%20immersiva%20nel%20nostro%20Paese).

DI MARIO A., *Telelavoro*, Milano, wikilabour.it, consultato il 10 novembre 2023.

<https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/>.

FERRIERI G., *Formazione e cultura, così il metaverso diventa un’opportunità per le aziende*, Network Digital360, 2022.

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/formazione-e-cultura-cosi-il-metaverso-diventa-unopportunita-per-le-aziende/>.

FLORIS M., *I controlli difensivi e la giurisprudenza in tema di controllo a distanza*, in HR On Line, Milano, AIDP, 2022.

<https://www.aidp.it/hronline/2022/5/9/i-controlli-difensivi-e-la-giurisprudenza-in-tema-di-controllo-a-distanza.php>.

GRECO C., *Hub Working, l'innovazione comincia dall'ufficio (anche per le PMI)*, NetworkDigital 360, 2022.

<https://www.economyup.it/innovazione/hub-working-linnovazione-comincia-dallufficio-anche-per-le-pmi/>.

INFANTE L., *Riunioni di lavoro: la rivoluzione delle riunioni asincrone*, UniD Professional, 2023.

<https://www.unidprofessional.com/riunioni-lavoro-rivoluzione-riunioni-asincrone/>.

IVONE V., SALATA A., *Il contratto di Coworking*, Studio legala Salata, Roma, 2022.

<https://www.studiosalata.eu/contratto-coworking/>.

MIGLIORINI F., *Article 4 Modello OCSE: resident*, in *Fiscalità Internazionale*, fiscomania.com, 2023.

<https://fiscomania.com/article-4-modello-ocse-resident/>.

REDAZIONE, *Chapter III modello OCSE: taxation of income*, in *Fiscalità Internazionale*, fiscomania.com, 2023.

<https://fiscomania.com/chapter-iii-modello-ocse/#model-treaty-article-15-income-from-employment>.

REDAZIONE, *Come il south working può rilanciare l'Italia: 2 aziende su 3 pronte ad aprire hub di lavoro al Sud*, Forbes Italia, 2022.

<https://forbes.it/2022/08/22/come-il-south-working-puo-rilanciare-litalia-2-aziende-su-3-pronte-ad-aprire-hub-di-lavoro-al-sud/>.

REDAZIONE, *I 4 stili della leadership situazionale: quali sono e quando usarli*, Samsic HR, Milano, 2021.

<https://www.ig-samsic.eu/leadership-situazionale-hersey-e-blanchard/>.

REDAZIONE, *Il work-life balance come strumento per le aziende e necessità per i dipendenti*, Procter & Gamble Italia, Roma, 2024.

<https://it.pg.com/blogs/work-life-balance-significato-lavoratori-aziende-benessere/>.

REDAZIONE, *Impact Hub – cos'è e che opportunità può rappresentare per fare impresa*, Unioncamere, Roma, 2023.

<https://sni.unioncamere.it/notizie/impact-hub-cose-e-che-opportunita-puo-rappresentare-fareimpresa#:~:text=Nata%20nel%202005%20a%20Londra,condividono%20valori%20C%20visione%20e%20obiettivi>.

REDAZIONE, *Kotter's 8-Step Change Model*, MindTools, 2023.

<https://www.mindtools.com/a8nu5v5/kotters-8-step-change-model>.

REDAZIONE, *Le varie categorie di reddito nel modello OCSE*, in diritto tributario internazionale e comunitario, appuntieconomia.it, consultato il 20 dicembre 2023.

<https://www.appuntieconomia.it/diritto-tributario-internazionale/diritto-tributario-internazionale-comunitario/le-varie-categorie-di-reddito-nel-modello-ocse>.

REDAZIONE, *Osservatorio Smart Working 2022, il calcolo dei risparmi. Da misura d'emergenza a opportunità conveniente e sostenibile, questa sembra essere l'evoluzione dello smart working secondo i dati dell'Osservatorio 2022*, Network Digital 360, 2022.

<https://www.zerounoweb.it/smart-working/osservatorio-smart-working-2022-il-calcolo-dei-risparmi/>.

REDAZIONE, *Quali sono gli stili di leadership di Goleman. Il leader perfetto esiste? Daniel Goleman ha individuato 6 stili di leadership basati sulla personalità di chi li adotta e sulla cultura aziendale*, Feltrinelli Education, Milano, 2021.

<https://www.feltrinellieducation.it/magazine/quali-sono-gli-stili-di-leadership-di-goleman>.



REDAZIONE, *Smart working: il 94% dei dipendenti pubblici proseguirebbe anche nel post-emergenza*, FPA Digital 360, 2020.

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-il-94-dei-dipendenti-pubblici-proseguirebbe-anche-nel-post-emergenza/>.

REDAZIONE, *The 6 Goleman Leadership Styles: Which is Yours?*, Personio, Monaco di Baviera, 2021.

<https://www.personio.com/hr-lexicon/six-goleman-leadership-styles/#the-importance-of-developing-a-well-rounded-leadership-style>.

REDAZIONE, *WordPress vende la sede, solo in 5 vanno in ufficio, gli altri lavorano da casa*, idealistanews, Milano, 2017.

<https://www.idealista.it/news/immobiliare/uffici/2017/06/14/123245-wordpress-vende-la-sede-solo-in-5-vanno-in-ufficio-gli-altri-lavorano-in-remoto>.

RORATO C., *Lo Smart Working negli Studi Professionali: diffusione, benefici e ostacoli*, Politecnico Milano 1863 School of Management, Milano, 2022.

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-studi-professionali#:~:text=Smart%20Working%20e%20Professionisti%3A%204%20pilastri%20strategici&text=I%20benefici%20dello%20Smart%20Working,comportamenti%20e%20stili%20di%20leadership](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-studi-professionali#:~:text=Smart%20Working%20e%20Professionisti%3A%204%20pilastri%20strategici&text=I%20benefici%20dello%20Smart%20Working,comportamenti%20e%20stili%20di%20leadership).

## GIURISPRUDENZA

Cass. 10 novembre 2017, n. 26682.

Cass. 3 aprile 2002, n. 4746.

Cass. Civile Sez. I 16 giugno 2000, n. 8221.

Cass. Lavoro 24 gennaio 2020, n. 1663.

Corte d'Appello di Roma 11 marzo 2019, n. 2043.

Corte di giustizia UE 15 marzo 2011, C-29/10.

Corte di giustizia UE 21 febbraio 2018, C-518/15.

Corte di giustizia UE 4 maggio 2019, C-55/18.

Corte Europea dei Diritti dell'Uomo 13 dicembre 2022, n. 26968/16.

Tribunale di Roma del 13 giugno 2018, n. 57668.