

# Spazi per il lavoro a distanza e per la cura

Evoluzione storico-giuridica,  
prospettive sociologiche e architettoniche

*a cura di*

Michela Bassanelli, Alessandra Ingrao, Caterina Satta



**Giappichelli**

# **Spazi per il lavoro a distanza e per la cura**

Evoluzione storico-giuridica,  
prospettive sociologiche e architettoniche







# Spazi per il lavoro a distanza e per la cura

Evoluzione storico-giuridica,  
prospettive sociologiche e architettoniche

*a cura di*

Michela Bassanelli, Alessandra Ingraio, Caterina Satta



**Giappichelli**

© Copyright 2024 – G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-1154-5

ISBN/EAN 979-12-211-6096-3 (ebook)

“Progetto: ESCAPES: Experimental Sustainable & Collective Architectural Places for Employees-Carers\_ Finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU, visto il D.D. n. 104 del 02/02/2022 (Bando PRIN 2022), nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 4 Istruzione e ricerca – Componente 2 Dalla ricerca all'impresa – Investimento 1.1” – Decreto di ammissione del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) nr. 0001079 del 19/07/2023. Numero protocollo di progetto: 20228APAFR\_ CUP: D53D23014890006.

We acknowledge financial support under the National Recovery and Resilience Plan (NRRP), Mission 4, Component 2, Investment 1.1, Call for tender No. 104 published on 2.2.2022 by the Italian Ministry of University and Research (MUR), funded by the European Union – NextGenerationEU – Project Title: ESCAPES: Experimental Sustainable & Collective Architectural Places for Employees-Carers – Project ID: 20228APAFR – CUP: D53D23014890006 – Grant Assignment Decree No. 0001079 on 19/07/2023 by the Italian Ministry of University and Research (MUR).



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Italiadomani  
PIANO NAZIONALE  
DI RIPRESA E RESILIENZA



Ministero  
dell'Università  
e della Ricerca



POLITECNICO  
MILANO 1863



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI CAGLIARI



G. Giappichelli Editore



Questo libro è stato stampato su  
carta certificata, riciclabile al 100%



Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

# INDICE

	<i>pag.</i>
Prefazione delle Curatrici	XI

## SEZIONE I

### PERDITA DI CENTRALITÀ DEL LUOGO DI LAVORO FISSO E DIRITTI DEI LAVORATORI E DELLE LAVORATRICI. PROSPETTIVA STORICO GIURIDICA

*Introduzione alla sezione storico-giuridica di Alessandra Ingraio*

Il luogo di lavoro prestato a distanza tra passato e presente: corsi e ricorsi storici	3
--	---

*Filippo Rossi*

Spazi e luoghi in mutamento. Un racconto storico-giuridico sulla flessibilità del lavoro come paradigma	13
---	----

*Federica Paletti*

Lavoro a domicilio e tutele previdenziali nell'Italia repubblicana (1950-1973). Una lettura storico-giuridica	23
---	----

*Alessandra Pescarolo*

Il lavoro a domicilio fra Otto e Novecento: culture del lavoro e variazioni di genere	31
---	----

*Paolo Pascucci*

Luoghi di lavoro, luoghi di vita. Ambiguità di una distinzione	39
--	----

*Pia De Petris*

L'“agilità” del luogo di lavoro ai tempi della digitalizzazione: quale disciplina per l'iperflessibilità spaziale?	49
--	----

	<i>pag.</i>
<i>Angelo Delogu</i>	
Sul (presunto non) luogo di adempimento della prestazione lavorativa nell'organizzazione del lavoro digitale	59
<i>Francesca Natale</i>	
La destrutturazione del tempo e spazio di lavoro e la cura dei lavoratori nel settore pubblico	71
SEZIONE II	
LO SPAZIO DEL LAVORO E DELLA CURA NELL'ERA DEGLI SPAZI IBRIDI. PROSPETTIVA SOCIOLOGICA	
<i>Introduzione alla sezione sociologica di Caterina Satta</i>	
Lo spazio nel lavoro e nella cura al tempo della remotizzazione	81
<i>Valentina Pacetti e Sara Recchi</i>	
Il lavoro da remoto dentro e oltre l'emergenza: una riflessione sociologica sul ruolo dello spazio	91
<i>Concetta Russo e Annalisa Dordoni</i>	
“Se togliessero lo <i>smart working</i> valuterei il prepensionamento”: lavoro da remoto e carichi di cura di lavoratori e lavoratrici pre-senior nel terziario avanzato milanese	101
<i>Federica Rossi</i>	
Lavorare da casa consente una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro? Uno studio sul caso europeo durante la pandemia Covid-19	111
<i>Mariella Popolla</i>	
Corpo, lavoro emozionale e spazi digitali: il sentire competente. Modalità di presa in carico delle donne vittime di violenza durante le misure di distanziamento sociale per il Covid-19	119
<i>Alessandra Migliore, Cristina Rossi-Lamastra e Chiara Tagliaro</i>	
Dinamiche di genere e cultura del controllo nelle organizzazioni. Il ruolo dello spazio ufficio	127

pag.

*Anne-Iris Romens*

Riproduzione sociale e processo lavorativo nel contesto del lavoro da remoto. Spunti da una ricerca empirica nell'area metropolitana di Milano 135

## SEZIONE III

NUOVI ORIENTAMENTI PER GLI SPAZI DEL LAVORO  
REMOTIZZATO. PROSPETTIVA ARCHITETTONICA

*Introduzione alla sezione architettonica di Michela Bassanelli*

Gli spazi per il lavoro da remoto 147

*Imma Forino e Marco Mareggi*

Scenari del lavoro in mutamento 153

*Laura Terrone*

Città 3.0. Serve una fabbrica per produrre un'idea? Prospettive future degli edifici per uffici nella città europea 161

*Luca Esposito*

È tutta questione di spazio. Dalle dinamiche di controllo alle tassonomie spaziali per il *South Working* 171

*Ilaria Mariotti*

Spazi collaborativi in aree periferiche e rurali per favorire il benessere e l'innovazione 179

*Giada Cerri*

*Prego, c'è posto.* Spazi di lavoro inclusivi all'interno di un MAB, il caso di Montelupo Fiorentino (FI) 187



## PREFAZIONE DELLE CURATRICI

Un lavoro come questo che vuole proporre una riflessione interdisciplinare – storia del diritto, diritto del lavoro, architettura, sociologia della famiglia e del lavoro – sugli sviluppi di un tema moderno, quanto antico, quale è il lavoro a distanza, si espone certamente a qualche rischio. Potrebbe intanto dispiacere ai giuristi, che non ne ravvisano il rigoroso metodo formale d’interpretazione e applicazione delle norme; potrebbe attirare su di sé lo scontento degli storici del diritto che non ne troverebbero all’interno conoscenze di prima mano raccolte sul campo della ricerca d’archivio storiografica. Così come, dalla prospettiva specifica dell’architettura o della sociologia, potrebbero certamente apparire delle mancanze.

Eppure, a nostro giudizio, sono più le opportunità che i rischi nell’approccio interdisciplinare. Ed infatti, abbiamo deciso consapevolmente che, nonostante le difficoltà insite negli sconfinamenti disciplinari, fosse giusto perseverare nel convincimento della necessità di estrapolare dalla eterogeneità un dialogo fruttifero attorno alla sfaccettata questione degli spazi del lavoro prestato a distanza e delle ricadute della trasformazione di questi spazi sulle vite delle persone e sui loro diritti.

La tematica viene analizzata e presentata con sguardi, linguaggi, approcci e metodi differenti che cercano di costruire un contributo teorico per una riflessione sia comune sia specifica di ciascuna disciplina su un argomento poco studiato con l’angolazione interdisciplinare che abbiamo dato al lavoro. Il volume intende dunque strutturare un insieme di “elementi-pilastro” che gettino “fondamenta” solide per la costruzione di un futuribile edificio speculativo con molte finestre su un mondo che è in trasformazione e dove lo spazio, di lavoro, ma anche di vita dei lavoratori, è uno degli elementi immancabili della esistenza umana, ieri come oggi.

Senza volersi qui addentrare negli sviluppi che il lettore può giudicare da sé nelle pagine che seguono, ci limitiamo a ricordare che questo libro è il primo risultato di un’altra e più onerosa scommessa, ossia il Progetto PRIN2022 “ESCAPES-Soluzioni spaziali sperimentali per la gestione sostenibile di lavoro a distanza e cura familiare”, che le curatrici di questo volume stanno conducendo all’unisono.

ESCAPES vibra anch’esso del gusto voluttuoso delle fughe dai perimetri certi che imprigionano la disciplina scientifica d’appartenenza, indagando gli sconfinamenti che il lavoro «a distanza» sta producendo. Si tratta di fughe dal luogo di lavoro fisso, che, nell’immaginario comune, coincide con i confini topografici dell’impresa (la fabbrica, l’ufficio, ecc.), benché sia certo che il lavoro umano sia sempre svolto in spazi altri (i campi, le navi, le cave, la casa, ecc.). Tali sconfinamenti

menti poi riguardano il tempo di lavoro, in passato rigidamente limitato e misurato cronometricamente, e oggi sempre più flessibile e dilatato.

Ma, il progetto guarda anche più in là.

Come incide la regolazione giuridica in questa materia? E quali traiettorie si appresta a seguire il diritto del lavoro al cospetto di lavoratori che appaiono, a molti autonomi nella determinazione del proprio spazio e tempo di lavoro?

Quali sfide per la rappresentanza collettiva di lavoratori che, sparpagliandosi nelle proprie case e non incontrandosi più “alla macchinetta del caffè”, solidarizzano sempre meno?

Quali riverberi sta avendo la remotizzazione nelle vite dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie?

Che cosa sta accadendo agli spazi urbani e agli spazi interni ed esterni ai locali dell’impresa?

Quale impatto sui bisogni e sui desideri di cura delle persone che lavorano?

Il volume mostra che siamo in presenza di un fenomeno che non è inedito per la storia del (diritto del) lavoro italiana, come emerge dalla prima sezione, ma che tuttavia non è l’identica ripetizione di quello che è stato, essendo mutato il contesto socio-economico-culturale e, ancor di più, il sistema di tutele del lavoro.

La contemporanea remotizzazione è in divenire, ma la sua evoluzione già permette di delineare linee di tendenza che costringono il vigente sistema di tutele dei lavoratori, strutturato perlopiù intorno al luogo fisso, a confrontarsi con questioni nuove, mosse da bisogni di tutela nascenti.

I saggi contenuti nelle ultime due sezioni restituiscono una fotografia dei differenti “aggiustamenti” a livello spaziale che persone e aziende stanno differenzialmente, e con diversi margini di potere, predisponendo per affrontare non solo il lavoro da remoto quanto la dimensione di desiderio e di bisogno che il lavoro da remoto ha generato.

Il volume, in definitiva, si propone di offrire contenuti inediti per le tre discipline e di gettare le basi per un confronto interdisciplinare necessario per elaborare nuove soluzioni spaziali sostenibili nelle vite delle persone che, è giusto qui ribadirlo, hanno desideri e bisogni sia di un lavoro dignitoso sia di cura.

SEZIONE I

PERDITA DI CENTRALITÀ DEL LUOGO  
DI LAVORO FISSO E DIRITTI DEI LAVORATORI  
E DELLE LAVORATRICI.  
PROSPETTIVA STORICO GIURIDICA



# IL LUOGO DI LAVORO PRESTATO A DISTANZA TRA PASSATO E PRESENTE: CORSI E RICORSI STORICI

*Alessandra Ingrao\**

*«Ciò che è accaduto, è sempre accaduto solo a metà, e la forza che lo fece accadere, che si espresse in esso in maniera insufficiente, continua a operare in noi e getta il suo bagliore anche sui tentativi parziali, ancora futuri che giacciono dietro di noi»*

E. BLOCH, *Geist der Utopie*, Francoforte, 1918, trad.it, Firenze, 1991

SOMMARIO: 1. Il luogo di lavoro tra storia e diritto del lavoro. – 2. Sviluppo e origine del capitalismo mercantile e proto-lavoro a domicilio nel contado. Lavoro e territori. – 2.1. Il lavoro a domicilio nel '900: il mobile confine tra subordinazione e autonomia e la ricerca di una equiparazione di tutele tra lavorati interni ed esterni. – 3. L'identità delle donne si costruisce sul mestiere e non sui mestieri domestici. – 4. Il ritorno alla contemporaneità. È positivizzata una nozione giuridica di luogo di lavoro? – 5. Luogo di lavoro e disciplina collegata.

## 1. *Il luogo di lavoro tra storia e diritto del lavoro*

*«Hegel nota in un passo delle sue opere che tutti i grandi fatti e i grandi personaggi della storia universale si presentano, per così dire, due volte. Ha dimenticato di aggiungere: la prima volta come tragedia, la seconda volta come farsa»* scriveva Karl Marx ne *«Il 18 brumaio di Luigi Bonaparte»*<sup>1</sup>. Continua raccontando che la storia è sempre costellata di resurrezioni degli spiriti dei morti che rimettono in circolazione nella contemporaneità intuizioni e idee che, a loro volta, fanno rivivere nel presente dinamiche già verificatesi – e non perciò necessariamente concluse – nel passato.

È seguendo l'ago di questa bussola che la Sezione storico giuridica del presente volume intende navigare nel tempestoso mare del lavoro che si svolge al di fuori

---

\* Professoressa associata di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Milano Statale.

<sup>1</sup> K. MARX, *Il 18 brumaio di Luigi Bonaparte*, trad. it., Roma, 1991, 7.

del perimetro topografico delimitato dai confini spaziali dei locali dell'impresa, nella consapevolezza che si perderebbe un pezzo fondamentale di comprensione se si limitasse l'attenzione alle mappe moderne del contemporaneo e digitale lavoro "remotizzato", nelle sue plurime configurazioni, e dei suoi problemi giuridici.

Se è vero che «il diritto del lavoro non ha mai chiuso definitivamente i conti col suo passato ed i giuristi che hanno provato a dimostrare il contrario hanno piuttosto chiuso il loro futuro»<sup>2</sup>, allora anche i positivisti, paladini del formalismo giuridico, dovranno accontentarsi di adottare un metodo inconsueto ed esser pronti a dissepellire dal passato fatti e tendenze che potrebbero accendere alcune luci sul futuro. I lavori degli storici del diritto, racchiusi nella prima parte della Sezione, disegnano una cartografia antica che ci restituisce un quadro problematico del lavoro manifatturiero a domicilio capace di condurre a riflessioni inedite sul significato della storia e dell'attualità del (la regolazione del) lavoro prestato fuori dalle mura dell'impresa. Le problematiche del passato, in un certo senso, sembrano pronte a riaffacciarsi nel presente, dove appunto la vecchia «tragedia» si ripropone come «farsa» del lavoro «mentefatturiero»<sup>3</sup> che, vestendo l'abito della festa della flessibilità oraria del *work everytime and every where*, potrebbe nascondere grottesche sorprese – di cui si dirà nel breve spazio di questa introduzione – rimaste ai nostri occhi celate.

Questa nota metodologica potrebbe finire qui, con la spiegazione per il lettore che la curatrice della sezione ha inteso accostare, nello stesso spazio editoriale, gli scritti degli storici del lavoro a domicilio a quelli dei giuristi contemporanei esperti di *smart working* per far affiorare dal passato dinamiche problematiche del lavoro, per così dire, de-localizzato, dando ulteriore linfa al dibattito scientifico dei giuslavoristi contemporanei.

Questo confronto in effetti era l'intento iniziale che aveva accompagnato l'organizzazione del Convegno del Progetto PRIN2022 "ESCAPES-Soluzioni spaziali sperimentali per la gestione sostenibile di lavoro a distanza e cura familiare" sui medesimi temi tenutosi all'Università degli Studi di Milano il 16 maggio 2024.

Senonché, a seguito del convegno inter-disciplinare e leggendo e rileggendo gli scritti contenuti nella sezione storico-giuridica – specialmente il lavoro di Alessandra Pescarolo –, è maturata in chi scrive la consapevolezza della profondità della tesi Crociana<sup>4</sup>: non soltanto è vero che il presente può essere compreso (e il futuro cambiato?) dallo studio delle dissonanze del passato; ma è altresì possibile che anche il presente contribuisca a spiegare il passato. In altri termini, le questioni socio-giuridiche che una comunità si trova riflessivamente a discutere e a – tentare di ri-

<sup>2</sup> U. ROMAGNOLI, *Il lavoro in Italia. Un giurista racconta*, Bologna, 1995, 11.

<sup>3</sup> L'espressione dottrinale è usata da Cass., 7 giugno 2003, n. 9168, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, 41, richiamata da L. NOGLER, *Gli spazi di lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e "regressioni" interpretative*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Milano, 2018, 38.

<sup>4</sup> B. CROCE, *La storia come pensiero e come azione*, Roma-Bari, 1938, 13, secondo cui il bisogno che sta a fondamento di ogni conoscenza storica fa sì che ogni storia sia storia contemporanea, perché per quanto lontani da noi nel tempo siano i fatti che essa tratta «essa è in realtà sempre storia riferita al bisogno e alla situazione presente nella quale quei fatti propagano le loro vibrazioni».

solvere – (anche attraverso lo studio della normazione dei comportamenti dei consociati) possono stimolare e orientare i lavori degli storici suggerendo nuove piste di ricerca per permettere di isolare dal magma obliato del passato tratti inesplorati che, altrimenti, sarebbero rimasti sepolti.

La condizione femminile nel lavoro a domicilio, ad esempio, è stata considerata per anni un «residuo arcaico» dagli storici che poco la hanno indagata. Oggi, questo filone conquista un nuovo palco in un'epoca contrassegnata dalla re-internazionalizzazione del lavoro delle donne nel ciclo produttivo (perché più adattabili degli uomini?) e nel lavoro smart che invade il tempo di vita delle lavoratrici, caricate troppo spesso, anche dei doveri di cura domestica e familiare.

La relazione tra passato e presente produce uno scambio vicendevole che, nelle pagine che seguono, cercherà di portare allo scoperto luci e ombre del lavoro delocalizzato.

## 2. Sviluppo e origine del capitalismo mercantile e proto-lavoro a domicilio nel contado. Lavoro e territori

La prima acquisizione che emerge da quasi tutti gli scritti contenuti nella sezione storico-giuridica è che il lavoro umano si svolge sempre in uno spazio fisico. Questo perché le energie del lavoratore, di barassiana memoria, non si possono staccare dal corpo del prestatore con una scissione che autorizzerebbe a scindere il lavoro, inteso come entità, dall'uomo che lo ha prodotto<sup>5</sup>.

Il luogo di lavoro è allora immancabilmente lo spazio fisico in cui il lavoratore si trova nel tempo in cui svolge l'attività intellettuale e manuale, contrattualmente dovuta, in favore e nell'interesse economico e produttivo di un altro soggetto. E ciò deve farci incominciare a riflettere sul fatto che il lavoro – anche se prestato nel metaverso o in contesti virtuali – non è mai immateriale.

Tuttavia, ciò non significa che questo spazio fisico coincida, per forza di cose, con i confini topografici della impresa nel cui interesse è svolta la prestazione di lavoro; ne tratta il saggio di Filippo Rossi che – assorbendo metodologicamente i dettami della cd. svolta spaziale (*spatial turn*, ossia una scuola di pensiero, nell'area delle scienze umane, che vuole modificare la percezione e la rappresentazione dello spazio nel rapporto tra cultura, politica e società) – affronta il tema della eterogeneità di luoghi di lavoro in epoca pre e post industriale, in Italia.

Già ben prima dell'avvento della industria, il capitalismo mercantile, ad un certo grado del suo sviluppo, conquistò le campagne intorno alle città grazie alla creazione di quel che possiamo chiamare proto-lavoro a domicilio. Fu il capitale mercantile, infatti, a cercare di eludere (e talvolta di far cadere in desuetudine) norme e tariffe delle corporazioni e delle gilde che avevano costruito nelle città un mercato regolato, il cui fine ultimo era impedire la concorrenza al ribasso sul costo del lavoro di produ-

---

<sup>5</sup>L. MENGONI, *La tutela giuridica della vita materiale nelle varie età dell'uomo*, in *Riv. trim. proc. civ.*, 1982, 1117 ss.

zione, a tutela dei periti artigiani inurbati. La penetrazione del capitale mercantile nelle campagne – che oltre a trovarsi fuori della giurisdizione delle corporazioni, erano anche popolate da contadini poveri e imperiti, ma sicuramente disponibili a lavorare nelle loro realtà domestiche<sup>6</sup> – implementò il *Verlagsystem* o *putting out system*.

Il proto-lavoro a domicilio – anche delle donne e dei fanciulli – ha rappresentato storicamente, quindi, un grimaldello per abbassare il costo del lavoro<sup>7</sup>.

Ma non solo; la capacità di autogestione degli artigiani periti fu progressivamente intaccata dal *dumping* che il lavoro delocalizzato nel contado finiva per produrre<sup>8</sup>. Ciò diede vita al principale presupposto del capitalismo moderno: la separazione della proprietà dei mezzi di produzione dal vero produttore. Tale scissione, poi, con l'allargamento dei mercati e la conseguente istanza di aumento della produzione, porterà alla concentrazione del processo produttivo e di numerosi lavoratori nel medesimo spazio. Ma questa è un'altra storia.

Queste brevi, e non esaustive, note non possono che innescare una riflessione attorno al rapporto che intercorre tra regole dirette a fissare un “giusto” prezzo del lavoro – una retribuzione sufficiente e adeguata, diremmo oggi – e territorio. Ieri come oggi, infatti, il lavoro localizzato fuori dai confini fisici dell'impresa fa sorgere questioni che potremmo inquadrare in una materia non ancora autonoma nell'organizzazione accademica del sapere giuridico: la storia della geografia del lavoro.

La distribuzione del lavoro tra aree urbane e aree interne e i rapporti tra lavoro e territorio costituiscono un tema che urge indagare<sup>9</sup> (come fa la sezione «Nuove prospettive per gli spazi del lavoro remotizzato» di questo volume cui si rinvia), non solo perché interessante per l'accademia, ma anche perché è di sicuro diletto per consulenti strategici di grandi colossi multinazionali che prospettano politiche di investimento in territori svantaggiati/marginali.

### 2.1. *Il lavoro a domicilio nel '900: il mobile confine tra subordinazione e autonomia e la ricerca di una equiparazione di tutele tra lavorati interni ed esterni*

L'intreccio tra passato e presente conduce dritti al cuore del saggio di Federica Paletti che, esaminando il lavoro a domicilio novecentesco, si incentra sulla tormentata relazione tra fattispecie e tutele, domandandosi se la tensione normativa

---

<sup>6</sup> «Molto presto i mercanti urbani si resero conto che le campagne erano un serbatoio di manodopera a buon mercato (...)» v. D.S. LANDES, *Prometeo liberato. La rivoluzione industriale in Europa dal 1750 a oggi*, trad. it., Torino, 1978, ed. 1993, 59.

<sup>7</sup> M. DOBB, *Problemi di storia del capitalismo*, Roma, 1982, 147 ss.

<sup>8</sup> La complessità dei fattori che portò a tale intaccamento va ricercata altresì nei rapporti di debito-credito che si instauravano tra mercanti e artigiani e nel sistema delle commesse che erano ad appannaggio dei mercanti, v. C.M. CIPOLLA, *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Bologna, 1994, I ed., 1974, 130 ss.

<sup>9</sup> A. ALOISI, L. CORAZZA, *Remoto, interno, liberato: il lavoro altrove*, in *Il Mulino*, 2022.

verso la pienezza e l'effettività dei diritti dei lavoratori "esterni" abbia finito per incidere sulla «fisionomia» del lavoro a domicilio.

Ebbene, quando il lavoro si colloca fuori dai confini spaziali dell'impresa, sembra ineludibile – a questo punto in qualsiasi tempo – la questione dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori e, imprescindibilmente, della fattispecie cui quelle tutele sono ricollegate.

Il lavoro a domicilio, sebbene ricondotto dall'art. 2128 c.c. al *genus* del lavoro subordinato, è considerato «speciale» dal legislatore codicistico – sul presupposto che l'esercizio dei poteri direttivo e di controllo si presenta rarefatto nei luoghi esterni dell'impresa –; specialità che autorizzerebbe la selezione delle tutele compatibili con questo specifico rapporto.

A questo proposito, hanno molto da dire al dibattito del diritto del lavoro contemporaneo sia le incertezze sulla qualificazione della fattispecie di dottrina e giurisprudenza del tempo, sia i censimenti dei lavoranti a domicilio, che figuravano formalmente come artigiani autonomi per sfuggire alle regole di garanzia che altrimenti gli si sarebbero applicate, entrambe illustrate nel lavoro di Paletti.

Il suo scritto ci mostra che il contemporaneo lavoro ideologico di ridefinizione in senso restrittivo dei confini della subordinazione e conseguentemente del sistema di tutela ha radici antiche.

Chi scrive, legge sotto questa luce la creazione da parte del legislatore di congegni giuridici complessi che introducono nell'ordinamento "strani animali" dalla testa autonoma e dal corpo subordinato. Tentativi legislativi cioè di creare nuove sacche di lavoro autonomo (eterorganizzato, dove la contrattazione collettiva è abilitata dalla legge a intervenire anche *pejus*) che, altrimenti – cioè in assenza dell'art. 2 d.lgs. n. 81/2015 –, sarebbero state pacificamente attratte nel tipo lavoro dell'art. 2094 c.c. da parte della giurisprudenza<sup>10</sup>.

A ciò vanno aggiunti i complementari intenti di parte della dottrina contemporanea di ripescare la categoria dell'obbligo di risultato, tipica del lavoro autonomo, nel lavoro subordinato che si scandisce per obiettivi e che è calato in un'organizzazione aziendale che ne ammette e ne regola l'esecuzione in tempi e in spazi flessibili<sup>11</sup>. Il lavoro agile è ricompreso nel lavoro subordinato nella legge n. 81/2017,

---

<sup>10</sup> L. NOGLER, *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 267/2015.

<sup>11</sup> P. ICHINO, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, in *Lav. dir. Eur.*, 1, 2021, 4, il lavoro agile comporta «una modifica della struttura del rapporto di lavoro, per effetto della quale la persona interessata, almeno in riferimento ai segmenti di prestazione lavorativa svolta in forma di lavoro agile, non è più responsabile dell'estensione temporale della prestazione stessa, ma del conseguimento di determinati risultati concordati con il datore di lavoro». Per M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. giur.*, 2020, 6, 553 ss. «il lavoratore subordinato (...) "auto organizza" tempo e luogo dell'attività lavorativa e (...) lavora per obiettivi o progetti ricorda il prototipo del lavoratore a domicilio "a cottimo", anzi diventa, di fatto, molto simile al lavoratore autonomo, data anche l'eventualità di una traslazione di una parte del rischio di impresa dal datore al lavoratore, con possibili conseguenze di ibridazione o di osmosi delle nozioni giuridiche fondanti la separazione binaria delle monolitiche ca-

ma quanto tempo potrà impiegare il pensiero delle *élites* economiche a convincere il legislatore che è fondato il dubbio che un lavoratore autonomo nell'organizzazione spazio-temporale della prestazione non ha più bisogno di diritti?

In fondo è tutta una questione di risparmio dei costi e di traslazione del rischio di impresa in capo al lavoratore, ieri come oggi.

Ma i riflessi della diffusione del lavoro a domicilio non si limitavano soltanto alla sottrazione della categoria dei lavoratori esterni ai diritti sociali e alle tutele previdenziali, lasciando privi di tutela i più frequenti danni biologici che subivano i lavoratori.

Colpisce inoltre che altri effetti negativi della diffusione del lavoro a domicilio si potevano misurare in scossoni economici al comparto industriale che progressivamente assisteva allo «smantellamento di grandi e piccoli complessi aziendali, specie del settore tessile: il lavoro esce dalla fabbrica e si disperde nelle case, comprimendo e deteriorando spazi e tempi della vita familiare» (dal saggio di Paletti).

Il vichiano “ricorso storico” forse non è stato oggi abbastanza esplorato, ma credo già si possano intravederne alcuni effetti in quella che viene chiamata desertificazione bancaria e che è attualmente oggetto dello studio del progetto PRIN ESCAPES nel cui ambito è pubblicato questo Volume.

Infine, non meno degne di nota sono le considerazioni dell'autrice sulla vantaggiosità del lavoro femminile a domicilio. Di queste e dell'intreccio tra queste, il lavoro di Alessandra Pescarolo e i rilievi di Filippo Rossi sul ruolo poco protetto della donna nel cd. *sweating system* si discorrerà nel prossimo paragrafo.

### 3. *L'identità delle donne si costruisce sul mestiere e non sui mestieri domestici*

«Sono donne, sono povere, non sono organizzate, non votano, non fanno scioperi: tutto ciò significa in buona sostanza, ch'esse non fanno paura»<sup>12</sup> a chi comanda.

La femminilizzazione del lavoro manifatturiero è una costante che persiste prima e dopo la industrializzazione<sup>13</sup>. E la convenienza economica derivante dal risparmio dei costi degli impianti interni ai locali – a seguito della industrializzazione – aumentava ulteriormente quando erano impiegate le “mezze forze”, giacché le «blande tutele» (che F. Rossi ci ricorda essere state stabilite dalle leggi del 1902-1907) non erano applicabili alle lavoratrici a distanza.

---

tegorie tradizionali del nostro diritto del lavoro (subordinazione versus autonomia)». A. PERULLI, *Il Jobs act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Padova, 2018, 43 ss. spec. 58; F. SANTONI, *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *Mass. giur. lav.*, 4, 2019.

<sup>12</sup> F. MARCONCINI, *L'industria domestica salariata nei rapporti interni e internazionali*, Torino, 1914, 324.

<sup>13</sup> A. PESCAROLO, *Il lavoro delle donne nell'Italia contemporanea*, 2019, Roma, 256.

Ed è in questo contesto – intriso della narrazione della «inferiorità»<sup>14</sup> che il genere femminile finisce per portare nel lavoro, cosa che ne spiegherebbe, parzialmente, l'espulsione dal mercato del lavoro regolare – che il saggio di A. Pescarolo ci mette di fronte ad una realtà tanto importante, quanto sconosciuta ai più, che pur riguardando la micro-storia delle trecciaiole della manifattura toscana del cappello di paglia, ha molto da far riflettere.

Un caso emblematico di straordinario rovesciamento dello stereotipo di genere, se si considera che queste donne «difesero il proprio mestiere come un'arte», dedicando «anima e corpo al lavoro». I seni delle trecciaiole, ci spiega l'Autrice, divenivano calda culla per il bozzolo da seta, mentre le mani intrecciavano rapidamente; l'animo «paziente», ma «laborioso», delle trecciaiole toscane, nel giro di quasi un secolo, contribuì a creare una identità di genere che non si esauriva però nella sterile rivendicazione della importanza sociale della donna, ma che finì per animare cortei di donne scioperanti che, al grido «pane e lavoro», rivendicavano ideali politici socialisti e diritti sociali, dimostrando un attaccamento al mestiere che, in fondo, aveva costruito la loro più profonda identità. Una eredità esemplare da lasciare alle future generazioni: la via della trascendenza per l'emancipazione<sup>15</sup>.

Che l'emancipazione sociale ed economica delle donne passi dal lavoro è fatto comunemente accettato.

Più complicazioni però nascono dal discorso intorno al lavoro “a distanza” delle donne nell'epoca dello *smart working* e di queste complicazioni non si discute mai abbastanza. Posto che il lavoro agile e le altre forme di lavoro remotizzato – il telelavoro in primis, ma anche il cd. *full smart working*, interamente prestato fuori dai locali dell'impresa – si svolgono nell'*id quod plerumque accidit* presso il domicilio delle lavoratrici e dei lavoratori, si dovrebbe iniziare a puntellare l'idea che il problema della conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro non è un fatto che riguardi solo il genere femminile. Ragionare in questi termini equivale a sotto intendere che i carichi di cura domestica e familiare spettino solo al “gentil sesso”.

Non è questo il luogo per affrontare nel merito un tema così complesso che implicherebbe riflessioni sulla garanzia di politiche pubbliche per l'inclusione (svolti, peraltro, nella sezione sociologica espressamente dedicato ai temi della cura) oltretutto di interventi di contrattazione collettiva al livello aziendale rivolti a determinare criteri di priorità di accesso al lavoro agile costruiti intorno a elementi più trasversali – come la distanza chilometrica tra residenza del prestatore e luogo di lavoro – e non invece intorno al numero di figli a carico.

Quel che è importante conclusivamente sottolineare è che nella contemporaneità il lavoro “mentefatturiero” domestico rischia di amplificare i divari di genere, se attraverso la regolazione legale e collettiva non si stabiliscono strumenti animati da principi realmente paritari e volti all'inclusività. E questa ricetta – che ad alcune lavoratrici atti-

<sup>14</sup> Sulle criticità della parificazione del lavoro delle donne a quello maschile v. V. FOA nella *Prefazione* a M.V. BALLESTRERO, *Parità e oltre*, 1989, Roma, 14 ss.

<sup>15</sup> S. DE BEAUVOIR, *Il secondo sesso*, trad. it., Milano, 1949.

rate dalla flessibilità potrebbe non piacere – è suggerita anche dall'esperienza delle trecciaiole che dedicavano anima e corpo al mestiere e non invece ai mestieri!

#### 4. *Il ritorno alla contemporaneità. È positivizzata una nozione giuridica di luogo di lavoro?*

Dopo i saggi degli storici, la sezione si compone di quelli dei giuslavoristi che si cimentano con un tema che è, tutto sommato, un po' tralasciato negli studi teorici<sup>16</sup> e che solo recentemente sta ricevendo qualche attenzione.

Sarà perché è assente nell'ordinamento giuridico una definizione positiva del concetto di *luogo di lavoro*?

È questa lacuna a muovere la domanda di Paolo Pascucci sulla reale necessità di definirlo normativamente. La risposta che l'Autore dà è negativa: di questa definizione non se ne sente il bisogno, giacché l'identificazione dello spazio dove si consumerà l'adempimento dell'obbligo di lavorare è appannaggio del potere direttivo (cfr. art. 2094 c.c.) o delle prerogative organizzative del committente, nel lavoro autonomo eterorganizzato (art. 2 d.lgs. n. 81/2017). Queste prerogative superano, nella nostra materia, il disposto dell'art. 1182 c.c. che disciplina il luogo di adempimento delle obbligazioni e che diviene norma residuale, perché sul suo comando influisce il concetto di subordinazione.

In effetti, al momento dell'assunzione, il lavoratore accetta l'identificazione del luogo di lavoro, già predeterminata a monte da colui o colei cui spetta l'organizzazione spaziale della sua postazione lavorativa. Predeterminazione e accordo che riguardano o un luogo di lavoro determinato o, anche, una pluralità di luoghi – vuoi perché le caratteristiche intrinseche della prestazione lo richiedono<sup>17</sup>, vuoi perché ricorrono precise esigenze aziendali (cfr. art. 2103 c.c.)<sup>18</sup>. Ma vi è anche la possibilità che il potere direttivo rimetta alla libera determinazione del lavoratore o della lavoratrice il luogo di adempimento della prestazione.

Essenziale, in ogni caso, resta l'obbligo di trasparenza intorno al luogo di lavoro, ossia di esplicitare, in un'apposita informativa scritta e consegnata al momento dell'assunzione o dell'ingaggio del collaboratore, l'indicazione del luogo di lavoro o della sua variabilità (cfr. art. 4, comma 1, d.lgs. n. 104/2022).

Quanto detto sinora in merito alla nozione giuridica di luogo di lavoro non toglie che il legislatore ne positivizzi talune ai fini dell'applicazione di una determinata disciplina, come accade nella materia della protezione della salute e della sicurezza del lavoro.

<sup>16</sup> P. CIPRESSI, *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, Milano, 1967. Cfr. F. DE FALCO, *luogo di adempimento di lavoro e adempimento della prestazione*, Napoli, 2012.

<sup>17</sup> Sulla pattuizione di lavoro itinerante che identifica diversi luoghi di adempimento della prestazione lavorativa v. M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento. Il codice civile. Commentario. Art. 2103*, diretto da P. Schlesinger, Milano, 1997.

<sup>18</sup> Cfr. Trib. Milano, 31 maggio 2010, in *Mass. giur. lav.*, 2011, 69 ss. con nota di Sitzia.

La fuoriuscita del lavoro dai confini topografici dell'impresa conduce Pascucci e Angelo Delogu a indagare le disposizioni legali che, colorando di senso l'art. 41, comma 2, Cost. – secondo cui la libera iniziativa economica privata non può svolgersi «in modo da recare danno alla salute, all'ambiente (...)» – collegano ad uno specifico concetto di luogo di lavoro gli obblighi del datore di lavoro e del committente di lavoro eterorganizzato di prevenire danni alla salute e alla sicurezza dei prestatori, inseguendo la «grande sfida» (Pascucci) del benessere organizzativo.

Da tale disciplina, infatti, trapela una duplicità di concezioni giuridiche di luogo di lavoro. Una prima impostazione, che Pascucci definisce «funzionale», è quella dell'art. 2087 c.c., che evita il riferimento allo spazio fisico del lavoro ai fini dell'imputazione della responsabilità in capo al datore di lavoro; per cui, è l'inserimento del lavoratore o della lavoratrice nell'organizzazione a fare scattare gli obblighi di legge, a prescindere dalla pertinenza del luogo al datore di lavoro, intesa come livello di controllo spaziale che questi esercita sullo spazio dove il lavoro è eseguito.

Viceversa, una seconda ed opposta impostazione emerge dalle norme prevenzionistiche sui rischi interferenziali nell'appalto e sul lavoro autonomo collaborativo; esse vanno ad ancorare gli obblighi di prevenzione, e quindi la responsabilità datoriale civile e penale per l'eventuale infortunio occorso al lavoratore, alla condizione della «disponibilità giuridica» dei luoghi dell'imprenditore, alludendo ad un rapporto di controllo che il responsabile deve avere con uno spazio fisico topograficamente identificato, che dunque, è indipendente dal dato immateriale dell'organizzazione.

### *5. Luogo di lavoro e disciplina collegata*

Come già più volte rimarcato, la prestazione lavorativa è inscindibilmente legata alla persona del lavoratore, il quale resta vincolato a svolgerla nel luogo determinato per tutta la durata del rapporto. Per queste ragioni, uno studio sul luogo di lavoro non sarebbe completo se si limitasse a individuarne soltanto la definizione positiva, perché lo spazio in cui il lavoro è esercitato assume cruciale importanza anche per la determinazione della disciplina applicabile al rapporto stesso.

Diverse disposizioni collegano al luogo di lavoro, alle sue modificazioni, diritti e tutele del prestatore di lavoro. Questi possiede, infatti, un interesse qualificato a spendere le proprie energie in un ambiente salubre nonché a rimanere nel luogo di lavoro concordato in origine, anche al fine di preservare la propria organizzazione di vita.

Benché come tutti gli Autori rilevano, il diritto del lavoro non ha mai trascurato la possibilità che il lavoro potesse essere prestato in una pluralità di luoghi eterogenei (le navi, il domicilio, i campi, ecc.), resta comunque acquisito che i limiti imperativi all'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e la disciplina del diritto del lavoro sono stati forgiati normativamente, avendo sostanzialmente a riferimento quella concentrazione contestuale dei lavoratori all'interno del perimetro delle mura dell'impresa "fordista", ove i confini del lavoro erano altresì segnati da rigidi orari di lavoro.

Questa realtà – che, a dire il vero, continua a sopravvivere – va affiancata dalla consapevolezza «che il posto di lavoro non corrisponde più necessariamente ad uno stesso luogo di lavoro»<sup>19</sup>. Il progetto ESCAPES vuole porre proprio all'attenzione del dibattito scientifico gli “sconfinamenti” dalla fissità dello spazio di lavoro, analizzando la complessità delle ricadute di queste “fughe”.

È in questo scenario – dove i confini aziendali si trasformano da dato a problema<sup>20</sup> – che Pia De Petris si interroga sulle conseguenze in punto di disciplina della iperflessibilizzazione degli spazi derivante dalla diffusione sempre più dilagante dei lavori *smart*: il lavoro agile, il *full smart working* e persino il lavoro nel meta-verso e per le piattaforme digitali. Il suo contributo si propone di vagliare l'adeguatezza delle disposizioni legali volte a limitare, a tutela del prestatore, le modificazioni del luogo di lavoro predefinito (trasferimenti, trasferte e distacchi), domandandosi altresì quali sfide l'ordinamento dovrà affrontare quando l'iperflessibilità in parola conduca il prestatore a situarsi al di fuori dai confini, non solo dell'impresa, ma dello Stato nazionale.

Il binomio obblighi datoriali nei confronti dei lavoratori e spazi di esecuzione di quel lavoro si ripropone nelle riflessioni di Delogu sulla qualificazione della fattispecie come subordinata e autonoma. Come già accennato, seppur nello spazio di questa breve introduzione, in un'epoca in cui sono sempre più frequenti i fenomeni di esternalizzazione – non solo di interi settori del ciclo produttivo, ma anche di specifiche professionalità –, è importante ribadire che l'allontanamento geografico del lavoratore dal luogo fisso (la sede aziendale, una sua articolazione, l'ufficio, l'unità produttiva, ecc.) non deve ritorcersi a danno del prestatore, incidendo negativamente sul disconoscimento della natura subordinata del rapporto<sup>21</sup>.

La sezione si conclude infine con la riflessione di Francesca Natale sul delicatissimo tema della conciliazione vita lavoro nel lavoro pubblico. Anche l'organizzazione del lavoro negli uffici pubblici, dove il lavoro agile sta prendendo piede sempre più rapidamente, conferma l'urgenza di affrontare le sfide di un tempo di lavoro che “straripa” i confini giuridici disegnati dall'orario normale, per invadere, fagocitando, il tempo di non lavoro e – come anche Pascucci rileva – le vite delle persone.

Buona lettura.

---

<sup>19</sup> Dal saggio di P. PASCUCCI con riferimento a C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Lab. & Law Iss.*, 2023, 21 ss.

<sup>20</sup> T. DAVENPORT, K. PERLSON, *Two cheers for the virtual office*, in *MIT Sloan Management review*, 1998.

<sup>21</sup> La questione è indagata *funditus* in Cass., 2 luglio 2001, n. 9167, in *Guida lav.*, 31, 2001, 29. Di questa tematica si fanno anche carico i contratti collettivi nazionali che riconducono alcune figure “critiche”, prevedendo gli effetti negativi del lavoro esterno. Cfr. ad esempio, gli informatori scientifici del farmaco nel CCNL chimico-farmaceutico.

# SPAZI E LUOGHI IN MUTAMENTO

## UN RACCONTO STORICO-GIURIDICO SULLA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO COME PARADIGMA

*Filippo Rossi*\*

SOMMARIO: 1. Premessa: spazi e luoghi del lavoro (e un luogo comune sul loro racconto). – 2. Spazi e luoghi come coordinate in mutamento variabile. – 3. Pluralità di spazi e luoghi prima dell'industrializzazione. – 4. Gli spazi e i luoghi del lavoro nel sistema industriale. – 4.1. Il lavoro industriale a domicilio (soprattutto femminile) come *case study* sulla flessibilità dei luoghi e degli spazi. – 5. Riflessioni conclusive.

### 1. *Premessa: gli spazi e i luoghi del lavoro (e un luogo comune sul loro racconto)*

L'analisi dello spazio del lavoro, nel suo rapporto con la mutevolezza dei luoghi di esecuzione della prestazione e con la flessibilità dei tempi per svolgerla, si colloca al crocevia di molteplici aree disciplinari sollecitate a intervenire per far fronte a una pluralità di tempi e problemi.

Dal punto di vista giuridico, il ragionamento intorno alle “coordinate cartesiane” (e in particolare quelle di spazio e di luogo), chiamando in causa categorie e principi operativi che si modulano a seconda delle dinamiche socio-economico-culturali di contesti specifici in mutamento, è molto complesso e porterebbe lontano. Nondimeno, se si vuole impostarne un racconto storicamente credibile è bene superare la rigidità di alcune linee narrative, e in particolare quella che raffigura il paradigma della flessibilità come conquista recente e in discontinuità rispetto alla coincidenza tra luogo, spazio e tempo della prestazione a fondamento del sistema produttivo otto-novecentesco.

Lo studio delle forme del lavoro nel passato mette infatti in crisi la lettura ordinante – ma poco fondata – che vede negli odierni sistemi di configurazione spaziale l'esito di un processo evolutivo di superamento delle barriere fisico-geografiche:

---

\* Professore associato di Storia del Diritto medievale e moderno, Università degli Studi di Milano Statale.

o, in altri termini, il compimento di un passaggio tra un *prima* (la chiusura) e un *dopo* (l'apertura), riduttivamente associati all'“uscita” del lavoro dai confini dell'azienda verso l'ambiente esterno, a vantaggio di inedite pratiche decentralizzate, autonome, individualizzate, reticolari, condivise e in ogni caso flessibili.

Che la tesi dell'avvicendamento tra un *prius* (il lavoro concentrato) e un *post* (il lavoro diffuso) sia metodologicamente fallace, lo dimostra l'incapacità della teoria del *turnover* di fare i conti, da un lato, con la presenza, nel tornante preindustriale, di esperienze caratterizzate da flessibilità ed apertura spaziale, e, dall'altro, con la coesistenza, nei moduli organizzativi sperimentati tra XIX e XX secolo, di prestazioni lavorative esternalizzate accanto e in parallelo a quelle svolte all'interno dei locali dell'impresa.

## 2. Spazi e luoghi come coordinate in mutamento variabile

Per fare chiarezza ricognitiva, restituendo così un quadro storicamente affidabile alle forme organizzative del lavoro, bisogna muovere da due concetti preliminari, acquisiti grazie agli studi, condotti a partire dagli anni Settanta-Ottanta del secolo scorso, sul ruolo dei processi sociali nel configurare per varietà le coordinate spaziali (il cd. *spatial turn*)<sup>1</sup>.

In primo luogo, le consapevolzze maturate con la cd. *svolta spaziale* convergono sulla distinzione tra lo *spazio*, vale a dire il contesto oggettivo perché misurabile di un territorio, e il *luogo*, cioè quella parte dello spazio, materialmente e soprattutto idealmente circoscritta, definita dall'intreccio tra il territorio, le dinamiche sociali e le funzioni e/o mansioni – comprese quelle lavorative – assegnate alle persone. Dotato di dimensione fisico-geografica il primo, di connotazione metaforico-sociale il secondo, spazio e luogo intercettano fenomenologie differenti (volendo riprendere la celebre distinzione di Isidoro di Siviglia, spazio è *urbs*, la città delle pietre, mentre luogo è *civitas*, la città di uomini)<sup>2</sup>, ma condividono un aspetto comune.

La seconda acquisizione metodologica fornita dallo *spatial turn* ha infatti sottratto entrambe tali coordinate a una immutabilità per così dire immanente: lo spazio e i luoghi entro i quali lo spazio si declina rispondono a una condizione di variabilità, insita nell'interazione tra un territorio e una società determinati, variabilità

---

<sup>1</sup> Sugli intrecci tra “svolta spaziale”, metodologicamente avviata da H. LEFEBVRE, *La production de l'espace*, Parigi, 1974, e riflessione storico giuridica cfr. P. COSTA, *Uno spatial turn per la storia del diritto? Una rassegna tematica*, in *Max Planck Institute for European Legal History Research Paper Series*, 2013-07, in partic. 2-8. Ulteriori spunti di riflessione in B. CONSARELLI (a cura di), *Figure dello spazio, politica e società*, 4, *Spazi e politica nella modernità tecnologica*, Firenze, 2004; L. BLANCO (a cura di), *Organizzazione del potere e territorio. Contributi per una lettura storica della spazialità*, Milano, 2008; e C. WITHERS, *Place and the “Spatial Turn” in Geography and in History*, in *Journal of the History of Ideas*, 2009, 636-658.

<sup>2</sup> «*Urbs ipsa moenia sunt, civitas autem non saxa, sed habitatores vocantur*» (I. DI SIVIGLIA, *Etymologiarum sive originum libri XX*, XV, 2).

che incide a sua volta sul disciplinamento dei comportamenti<sup>3</sup>. Come osservato, «lo spazio non deve essere inteso come un'inerte superficie sulla quale hanno luogo i processi sociali, ma deve essere definito insieme ad essi»<sup>4</sup>. Naturalmente questo intreccio riguarda anche i luoghi, i quali, seppur “mediati” rispetto alla materialità geografica degli spazi, hanno profondamente risentito delle cangianti contingenze politico-economico-culturali delle quali il diritto è il precipitato.

Al diritto, come *nomos* (cioè, strumento di misura) del territorio e come *ius* (cioè come fattore ordinante) del territorio spetta il difficile compito di regolamentare i rapporti – compresi quelli di lavoro – tra società e processi spaziali-locali, in un turbinio di modelli caratterizzati dalla varietà dei contesti. Proprio tale condizione di adattamento a realtà complesse spiega perché la *reductio ad unum* tra luoghi del lavoro e spazi dell'impresa sminuisca la pluralità di declinazioni storicamente assunte dai luoghi di svolgimento delle prestazioni.

### 3. Pluralità di spazi e luoghi prima dell'industrializzazione

Varietà e mutevolezza delle coordinate spaziali e locali costituiscono, tanto per cominciare, il contesto operativo della società medievale e moderna, caratterizzata da articolazioni socio-politiche assai differenti dal sistema contemporaneo: un ordine stratificato, plurale, partecipato, nel quale differenti situazioni e funzioni sociali coesistevano, strutturandosi in una vera e propria «disseminazione di luoghi»<sup>5</sup> che contrassegnava la vita delle persone in collettività (si pensi ai *luoghi* della città e alla campagna) e delle persone all'interno della collettività (si pensi ai *luoghi* del mercante, dell'artigiano, del contadino).

Per dar forma alla coabitazione di soggetti operanti a vario titolo di legittimazione e professionalità (contadini, signori, prelati, professionisti) in luoghi dotati di densità politica differentemente modulabile, l'esperienza giuridica dell'antico regime ne intrecciava le relazioni, articolandone il governo (*iurisdictio*)<sup>6</sup> sulla base del possesso (*dominium*) della terra, delle cose, delle persone e delle loro attività<sup>7</sup>, entro un sistema di fonti giuridiche permeato da un marcato pluralismo (oggettivo e soggettivo)<sup>8</sup> che rifletteva la molteplicità dei modi di trovarsi nello spazio.

<sup>3</sup> P. COSTA, *Uno spatial turn per la storia del diritto?*, cit., 5.

<sup>4</sup> *Ivi*, 4, che si riporta, traducendone un passaggio, a D. HARVEY, *Spaces of Global Capitalism*, Londra-New York, 2006, 123.

<sup>5</sup> Così P. COSTA, *Uno spatial turn per la storia del diritto?*, cit., 10, che rinvia a P. ZUMTHOR, *La misura del mondo. La rappresentazione dello spazio nel Medio Evo*, Bologna, 1995, 49.

<sup>6</sup> P. COSTA, *Iurisdictio. Semantica del potere politico nella pubblicistica medievale (1100-1433)*, Milano, 2002.

<sup>7</sup> P. GROSSI, *Il dominio e le cose. Percezioni medievali e moderne dei diritti reali*, Milano, 1992 e D. QUAGLIONI, “Dominium”, “iurisdictio”, “imperium”. *Gli elementi non-moderni della modernità giuridica*, in G. DILCHER, D. QUAGLIONI (a cura di), *Gli inizi del di-ritto pubblico*, vol. 3, *Verso la costruzione del diritto pubblico tra medioevo e modernità*, Bologna-Berlino, 2011, 663-678.

<sup>8</sup> Sul concetto di pluralismo, inteso come molteplicità di situazioni giuridiche oggettive e sogget-

Pur a fronte della via via maggiore uniformità d'azione amministrativa entro il territorio, sperimentata, tra XV e XVIII secolo, in parallelo all'affermarsi e allo specializzarsi dello Stato moderno<sup>9</sup>, il canone della varietà connotava in modo particolare le relazioni di lavoro, le cui trame, accanto al modulo della cd. *concentrazione aziendale*, assumevano frequentemente le forme della produzione su commissione (*Verlagssystem*, o *putting-out system*). Fatta eccezione per i comparti (come le imprese edilizie, navali o minerarie) ove ragioni tecniche richiedevano il raggruppamento della mano d'opera entro uno spazio delimitato, nelle regioni europee con consolidate tradizioni artigianali – e in particolare le attività connesse al ramo tessile – già dalla prima età moderna si era fatto strada il sistema incardinato sul mercante-imprenditore, privo di officina, che coordinava la trasformazione delle materie prime attraverso attività profuse all'esterno, nei luoghi familiari-domiciliari di aggregazione dei prestatori d'opera<sup>10</sup>.

Incompatibile con il lavoro autonomo svolto dall'artigiano in bottega, perché caratterizzato da eterodirezione e dipendenza economica, e così pure con quello operaio da svolgersi all'interno dello stabilimento proto-industriale, il *putting-out system* si sarebbe ritagliato un proprio, duraturo spazio, fatto dei tanti luoghi determinati dai processi tecnologici ed economici coinvolti dalla sua interazione con la società dell'antico regime<sup>11</sup>.

Si tratti della fabbricazione di stamine di lana intorno a Le Mans nel Settecento, oppure, secoli prima, verso il 1350, ai tempi di Giovanni Villani, dell'Arte della lana fiorentina (60.000 persone in un raggio di una cinquantina di chilometri intorno a Firenze e nella città), abbiamo davanti a noi aree abbastanza ampie, tutta una serie di punti, ma collegati fra loro. Il coordinatore, l'intermediario, il caporale è il mercante imprenditore, che anticipa la materia prima, la porta dalla filatura alla tessitura, alla follonatura, alla tinta, alla cimatura dei panni, e si occupa della finitura del prodotto, regola il salario e si riserva, alla fine, i guadagni del commercio vicino o lontano<sup>12</sup>.

---

tive all'interno del medesimo ordinamento, si rinvia a E. FUSAR POLI, *Relativo e plurale. Dinamiche, processi e fonti del diritto in Terraferma veneta (sec. XVI-XVIII)*, Torino, 2019, 6, e alla bibliografia ivi citata (in particolare A. CAVANNA, *Storia del diritto moderno in Europa. Le fonti e il pensiero giuridico*, vol. 1, Milano, 1982, 208-221 e A. PADOA SCHIOPPA, *Storia del diritto in Europa. Dal Medioevo all'età contemporanea*, II ed., Bologna, 2016, 177-185).

<sup>9</sup> Cfr. L. MANNORI, B. SORDI, *Storia del diritto amministrativo*, Roma-Bari, 2001, 17-31.

<sup>10</sup> La bibliografia intorno alla produzione su commissione è ampia e articolata. Si rinvia, senza pretesa di completezza, ad A. FANFANI, *Storia del lavoro in Italia. Dalla fine del secolo XV agli inizi del XVIII*, II ed., Milano, 1959, 106-113, nonché a E. DE MARCHI, *Dai campi alle filande. Famiglia, matrimonio e lavoro nella «pianura dell'Olona», 1750-1850*, Milano, 2009, 107-108, e, di recente, L. AVELLINO, "They Have No Property to Lose". *The Impasse of Free Labour in Lombard Silk Manufactures (1760-1810)*, in *International Review of Social History*, 68.31, 2023, 135-155, in partic. 145.

<sup>11</sup> Cfr. V. OLGATI, *Spazio e diritto. La dimensione spaziale del diritto e la costruzione giuridica dello spazio*, in *Studi Urbinati B*, 2005, 335-352, spec. 343-344.

<sup>12</sup> Cfr. F. BRAUDEL, *Civiltà materiale, economia e capitalismo (secoli XV-XVIII)*, vol. 2, *I giochi dello scambio*, Torino, 1981, 292.

#### 4. Gli spazi e i luoghi del lavoro nel sistema industriale

La coabitazione tra differenti forme, spazi e luoghi del lavoro conferma la presenza del *putting-out system* nei circuiti produttivi che, superate le grandi faglie della storia, conducono dall'età moderna alla contemporaneità, con l'approdo al sistema industriale vero e proprio<sup>13</sup>.

Assai praticato per tutta l'età moderna, il lavoro sparso per luoghi disseminati nel territorio avrebbe infatti convissuto con quello concentrato nell'impresa anche dopo l'avvento delle macchine a vapore e delle grandi trasformazioni tecnologico-produttive, nonostante il racconto che tradizionalmente si fa della società industriale tenga in poca considerazione il paradigma della flessibilità, concentrandosi sulla sola produzione capitalistico-meccanizzata, con il suo scandire gli stadi della lavorazione lungo tempi definiti per lavoratori raggruppati entro spazi circoscritti<sup>14</sup>.

Alla narrazione di una flessibilità in oblio contribuirono certamente le traiettorie in convergenza dell'agenda economico-giuridica liberale, a cominciare dalla tensione verso «l'accelerazione dei processi di accumulazione di ricchezza», passando per un discorso giuridico disinteressato al concreto dipanarsi dei rapporti, specie se di lavoro, il cui disciplinamento al più si tratteggiava, così da garantire ai borghesi imprenditori la «promozione del capitalismo in regime di assoluta agilità operativa»<sup>15</sup>.

Intendiamoci: che il «sistema meccanico di fabbrica», per dirla con Marx, riposasse sul «nesso strutturale che legava la produzione e l'organizzazione» – un nesso che si configurava «in termini di unità», quale «luogo di incontro, figurato non meno che reale, tra il capitalista, le macchine e il lavoro, nel quale operavano lavoratori incorporati nella fabbrica» – era dato inconfutabile, perché consustanziale all'impresa capitalistica del XIX secolo<sup>16</sup>. Tale articolazione unitaria degli spazi costituiva però la modalità organizzativa di base, che poteva essere affiancata da assetti organizzativi differenziati e diffusi in luoghi esterni alla fabbrica.

---

<sup>13</sup> Cfr. M. ROMANI, *Rivoluzione industriale*, in A. SCIUMÈ, A.A. CASSI, *Parole in divenire. Un vademecum per l'uomo occidentale*, Torino, 2016, 225-240.

<sup>14</sup> P. PASSANITI, *Storia del diritto del lavoro*, vol. 1, *La questione del contratto di lavoro nell'Italia liberale (1865-1920)*, Milano, 2006, citazione a 154 (99-108 sull'innesto del decollo industriale in un ordinamento, quello liberale italiano, «senza alcuna direttiva legislativa, senza alcuna regolamentazione amministrativa»). Sul discorso giuridico liberale borghese cfr. anche G. CAZZETTA, *Scienza giuridica e trasformazioni sociali. Diritto e lavoro in Italia tra Otto e Novecento*, Milano, 2007, in partic. 3-26.

<sup>15</sup> P. PASSANITI, *Storia del diritto del lavoro*, cit., 100. Sui silenzi giuridici nel lavoro cfr. anche F. ROSSI, *La costruzione giuridica del licenziamento. Legislazione, dottrina e prassi fra XIX e XX secolo*, Milano, 2017, in partic. 19-8 (e, per i primi «squarci nella tela», 87-184) e G. CAZZETTA, *Codice civile e identità giuridica nazionale. Percorsi e appunti per una storia delle codificazioni moderne*, Torino, 2018, 147-150 e 190-202.

<sup>16</sup> Cfr. sul punto, F. MAZZARELLA, *Percorsi storico-giuridici dell'impresa. Dall'«enterprise» all'«Unternehmen»*, Palermo, 2012, 7-15 (10 per le citazioni nel testo: alcune espressioni sono tratte da K. MARX, *Il capitale. Critica dell'economia politica*, libro 1, consultato dall'autore nell'edizione Torino, 1963, 379).

Il richiamo all'agilità operativa illustra bene la varietà di declinazioni assunte dagli spazi e dai luoghi del lavoro otto-novecentesco, confermando la persistenza di una flessibilità che, seppur uscita dalla "porta" del ragionamento astratto, rientrava dalla "finestra" dei rapporti concreti.

Rimasta fuori dai radar del diritto<sup>17</sup>, nell'arco di tempo qui considerato l'impresa sperimentava infatti una varietà di modi di produrre che né si esaurivano nella catena di montaggio né richiedevano la coincidenza tra luogo, spazi e tempo della prestazione, contemplando tanto forme di lavoro all'interno, quanto forme di lavoro all'esterno, qualora le seconde condividessero con le prime l'obiettivo di massimizzare i profitti e di abbattere i costi «senza alcun bisogno di specifici investimenti in capitale umano»<sup>18</sup>.

#### 4.1. *Il lavoro industriale a domicilio (soprattutto femminile) come case study sulla flessibilità dei luoghi e degli spazi*

Connessa alla flessibilità era, per esempio, una tra le peggiori forme di sfruttamento industriale: il lavoro operaio a domicilio, che rispondeva a strategie di decentramento produttivo mutate dai circuiti economici più sviluppati, come quello inglese, recepito in Italia con un certo ritardo, intorno agli anni Ottanta del secolo, quando i relativi abusi, ormai noti agli operatori, erano conosciuti come *sweating system* (sistema del sudore)<sup>19</sup>.

A intercettare l'orbita dello *sweating system* era in particolare il lavoro femminile, storicamente contrassegnato da prestazioni svolte nello spazio esterno all'impresa e, insieme, circoscritto, del domicilio della prestatrice d'opera, come precipitato della contrapposizione tra altri luoghi: quelli aperti, destinati all'uomo per l'esercizio della sua professionalità, e quelli chiusi, riservati alle donne per attendere alla cura della famiglia e svolgere mansioni domestiche<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> G. CAZZETTA, *Scienza giuridica e trasformazioni sociali*, cit., 3.

<sup>18</sup> Così S. ZAMAGNI, *Da spazi a luoghi*, in *Aiccon, Short Paper*, 13, 2017, 6.

<sup>19</sup> «Gli è su ciò che si fonda non solo il lavoro a domicilio moderno, ma tutto un sistema di oppressione e sfruttamento gerarchicamente costituito, quello che gli inglesi chiamano «sistema del sudore» (*sweating system*)» (L. EUSEBIO, *Socialismo*, Torino, 1896, 46). Sul tema si rinvia a R. LIVRAGHI, G. DE SANTIS, L. FREY (a cura di), *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessili e dell'abbigliamento in Italia*, Milano, 1975, nonché alle ricerche di S. MERLI, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale. Il caso italiano 1880-1900*, II ed., Firenze, 1976, 143-276 e 631-858, 1976, in partic. 256-264, nonché a F. ROSSI, *Per una storia giuridica del gender pay gap. Alcune note sul divario retributivo di genere tra età liberale e fascismo (e sulla replicabilità dei loro paradigmi operativi nel contesto attuale)*, in *Lab. & Law Iss.*, 10.1, 2024, 28-49.

<sup>20</sup> La connessione tra ruoli, disuguaglianza dei generi e spazi del lavoro come paradigma delle dinamiche sociali, comprese quelle giuridiche, ha formato oggetto di analisi da parte di un'ampia di prospettive disciplinari a vario titolo interessate al cd. modello *male breadwinner/female caregiver*. Tali indagini rientrano nei cd. *gender studies*, ai quali è da tempo riconosciuta autonoma dignità scientifica. Cfr., sul tema, gli studi pionieristici di J.W. SCOTT, *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*, in *The American Historical Review*, 91.5, 1986, 1053-1075 (per una ricognizione si veda

In un mondo del lavoro affollato di donne quale quello otto-novecentesco<sup>21</sup>, le adulte e le bambine impiegate in fabbrica erano sovente destinate – soprattutto nei comparti manifatturieri – al disbrigo di attività da svolgersi al di fuori della sede principale dell’azienda, opificio o stabilimento industriale: una sorta di lavoro da remoto *ante litteram*, la cui configurazione anticipa, soprattutto dal punto di vista dello sfruttamento, i grandi nodi problematici che fanno della prestazione remotizzata di oggi uno degli aspetti più controversi del diritto del lavoro<sup>22</sup>.

Nel concreto, il lavoro femminile a domicilio, o «industria a domicilio», consisteva in una forma di subordinazione, o per meglio di dire in una obbligazione di mezzi sussunta nell’alveo della locazione di opere<sup>23</sup> da svolgere nell’abitazione dell’operaia (più di rado in locali organizzati all’uopo), fornendole la materia prima (ad esempio, il tessuto per realizzare un capo) e, se necessario, lo strumento per svolgere la prestazione (ad esempio: il telaio, per l’industria manifatturiera di confezione; nulla, invece, per la semplice operaia addetta al ricamo, che necessitava del solo ago). Così configurato, il rapporto, che prevedeva in capo alla lavoratrice l’accolto delle spese del vitto, consentiva all’imprenditore una serie di vantaggi, a cominciare dal taglio dei costi. Bastava un telaio, e a volte nulla, per far lavorare le operaie da casa; non era necessario sopportare costi di mantenimento dell’impianto (la luce, il riscaldamento del laboratorio); si poteva pagare meno le lavoratrici a domicilio, con il pretesto che lavoravano da casa. Vi erano inoltre vantaggi di legge: al di fuori dei locali dell’azienda/opificio/industria, i datori di lavoro non erano tenuti al rispetto degli *standard* minimi di igiene, sicurezza e salute che le riforme sociali andavano imponendo ai paesi in via di industrializzazione<sup>24</sup>. In altre parole, quando il legislatore italiano regolò per la prima volta il lavoro femminile (ci si riferisce alle leggi sulle cd. mezze forze del 1902-1907), le blande tutele a favore

---

M. BOTTO, B. POGGIO, G. BURGIO, R. SARTI, T. CASADEI, *Gli studi di genere in Italia: passato, presente e futuro di una sfida ancora aperta*, in *AG. About Gender*, 21, 2022, 295-345) e, di recente, con particolare riferimento ai rapporti di lavoro, F. ROSSI, *Faticare nell’ombra. Una storia giuridica del lavoro femminile in Italia tra età liberale e fascismo/Struggling in the shadows: A legal history of female labor in Italy between the Liberal age and Fascism*, in *Italian Review of Legal History*, 10.1, 2024, 463-508.

<sup>21</sup> Nel secondo Ottocento donne e bambine superavano la metà dell’organico impiegato nelle manifatture industriali e almeno la metà della forza lavoro impegnata al di fuori delle pareti domestiche (cfr. F. ROSSI, *Faticare nell’ombra*, cit., § 2).

<sup>22</sup> La bibliografia è davvero ampia: mi limito a segnalare, l’evocativo contributo di D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori “in smart”*, in M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, 2022, 97-130.

<sup>23</sup> Il codice civile unitario (il cd. codice Pisanelli) si limitava a qualificare la locazione delle opere alla stregua del «contratto, per cui una delle parti si obbliga a fare per l’altra una cosa mediante la pattuita mercede», senza nulla aggiungere sulla disciplina del rapporto (*Codice civile del Regno d’Italia*, Torino, 1865, art. 1570, 373). Sui silenzi giuridici del lavoro – del quale il contesto italiano rappresenta un caso emblematico – cfr. F. ROSSI, *La costruzione giuridica del licenziamento*, cit., 39-48.

<sup>24</sup> Per una descrizione puntuale del lavoro industriale a domicilio si rinvia a P.C. RINAUDO, *Il lavoro femminile a domicilio*, in *Riv. int. sc. soc. e disc. aus.*, 53, 1910, 535-543, in partic. 536-538.

delle operaie, quali i limiti all'orario giornaliero, l'abolizione del lavoro notturno e il congedo obbligatorio (ma non pagato) di maternità per il primo mese successivo al parto, non valevano per le levatrici impiegate al di fuori dello stabilimento industriale<sup>25</sup>.

Se poi si volge la mente alla concorrenza tra lavoratrici a domicilio e altre lavoranti disposte a farsi pagare meno (le cd. dilettanti, vale a dire donne borghesi che, per disporre di un piccolo capitale proprio, si prestavano a svolgere mansioni remotizzate come il ricamo) o addirittura a non farsi pagare affatto (le apprendiste), si comprende bene perché, sul finire del XIX e gli inizi del XX secolo, la lavoratrice a distanza fosse considerata «la vera paria del mondo del lavoro»<sup>26</sup>.

Ma torniamo alla flessibilità, per chiudere il ragionamento sugli spazi e i luoghi del lavoro in una prospettiva che possa intercettare i nessi tra la tarda età liberale e il presente.

## 5. Riflessioni conclusive

Fra primo Novecento e attualità, una serie di trasformazioni economico-strutturali e politiche ha innescato la proliferazione di organizzazioni del lavoro diversa dal paradigma – ammantato di immanenza – della dimensione chiusa e rigida dei contesti operativi.

Con progredire più intenso man mano che si avvicina al XXI secolo, forme diverse dal lavoro concentrato nei locali dell'impresa hanno eroso, fino quasi a cancellarlo, la coincidenza tra luogo della prestazione lavorativa, spazi e tempo del lavoro su cui riposavano convinzioni e retaggio della sociologia classica e della teoria fordista. A partire dalla seconda metà del XX secolo, configurazioni più snelle dei processi e dei rapporti hanno richiesto di privilegiare le competenze centrali e di esternalizzare quelle non centrali. Durante gli anni Ottanta e Novanta si adottano forme organizzative ibride e modalità attuative, come il lavoro di gruppo o il lavoro a progetto, che hanno trasformato il lavoro in qualcosa da fare piuttosto che un luogo in cui andare. Pochi anni fa, l'emergenza pandemica ha costretto ad imple-

---

<sup>25</sup> Sulle riforme approntate nei primi del Novecento per regolare il lavoro femminile (allora accorpato a quello minorile nel regolare le cd. *mezze forze*), cfr. M.V. BALLESTRERO, *La legge Carcano sul lavoro delle donne e dei fanciulli*, in P. PASSANITI (a cura di), *Lavoro e cittadinanza femminile. Anna Kuliscioff e la prima legge sul lavoro delle donne*, Milano, 2016, 44-59, e F. ROSSI, *Un 'punto di non ritorno'. Lavoro minorile, sfruttamento e violenza durante l'età liberale*, in A. SANTANGELO CORDANI, G. ZICCARDI (a cura di), *Tra odio e (dis)amore. Violenza di genere e violenza sui minori dalla prospettiva storica all'era digitale*, Milano, 2020, 169-216, in partic. 200-201.

<sup>26</sup> P.C. RINAUDO, *Il lavoro femminile a domicilio*, cit., 536-538, citazione a 520. In molti casi le operaie si dedicavano a ulteriori attività, come quelle di sarta e modista, che svolgevano di notte, sempre da casa. Non più giovani e ormai logorate dai turni in catena di montaggio (l'età d'oro per le mansioni operaie si attestava tra i 12 e i 35 anni), le donne si riciclavano, infine, in mansioni domestiche altrettanto usuranti e poco remunerate, come la domestica, la lavandaia o la cucitrice: cfr. S. MERLI, *Proletariato di fabbrica*, cit., 252-253.

mentare modelli organizzativi in discussione da decenni, imponendo a Governo e imprese di definire strategie utili a garantire la sicurezza dei lavoratori, distinguendo tra le attività da svolgere in presenza e attività realizzabili da remoto. Si approfittò della legge n. 81/2017, il cui art. 18, comma 1, ha introdotto il lavoro agile, prevedendo una modalità di lavoro erogato «senza precisi vincoli di luogo o di orario di lavoro»: un lavoro dunque svolto in qualsiasi luogo, purché fuori dai confini aziendali, che mette in discussione i cardini della prestazione di lavoro subordinato per come il diritto del lavoro delle origini la intendeva.

Più in generale, questa trasformazione si è accompagnata ad un altrettanto profondo cambiamento nel discorso e nelle pratiche del lavoro, indirizzando queste ultime a riscoprire il paradigma della flessibilità, e la flessibilità da un lato rafforza la presa di coscienza per cui il lavoro, oggi, si presenta sì all'interno dell'impresa ma si organizza sempre di più al di fuori di essa, ma dall'altro richiede la messa in campo di strategie coordinate per la tutela del lavoratore. Chiamato a interagire con la flessibilità, il luogo di lavoro si è variamente declinato nel suo rapporto con lo spazio in cui esercitarlo, da un lato aprendo le porte a opportunità e vantaggi in termini di conciliazione della vita lavorativa con quella familiare e col tempo libero, dall'altro sollecitando risposte, anche giuridiche, in merito alle nuove forme di controllo, di isolamento e di assenza di crescita professionale dei lavoratori.

Scriveva Umberto Romagnoli che «la micro-discontinuità è una costante della secolare formazione del diritto del lavoro»<sup>27</sup>. Mi pare che sia questo il senso di un ragionamento sugli spazi e i luoghi utile a fugare letture sfalsate del passato e motivi di incomprendimento del presente: al di là delle inevitabili differenze tra un contesto e l'altro, la flessibilità percorre, con la fissità che solo i veri paradigmi possiedono davvero, il dipanarsi delle relazioni di lavoro nella lunga catena di eventi e di nessi che ci conducono ad oggi. E il suo riproporsi, naturalmente in modi e ruoli diversi a seconda della società di riferimento, sconfessa il racconto del luogo chiuso come costante storica recentemente travolta abbattuta dalle innovazioni tecnologiche.

La rivoluzione industriale del XIX secolo ha sicuramente concentrato le relazioni di lavoro all'interno di unità produttive concentrate nei locali dell'impresa. Tuttavia, a dispetto dell'insegnamento tralatizio che accompagna un secolo travolto dalle innovazioni tecniche, da macchine che affiancano il lavoro umano da svolgere in catene di montaggio, l'Ottocento non ha abbandonato quel lavoro a domicilio che, nell'età medievale e moderna, aveva costituito il circuito operativo privilegiato per organizzare le relazioni tra capitalista mercante e lavoratori a distanza. Al contrario, se ne servì per decentrare la produzione nelle case degli operai, nella maggior parte dei casi donne, abbassando costi, salari e livello di tutela.

Lo spazio del lavoro all'esterno, il lavoro svolto cioè in luoghi diversi dai locali dell'impresa (compresi altri luoghi chiusi, come il domicilio del lavoratore) ha transitato lungo diverse fasi della storia, superandone i tornanti e le cesure fino ad ap-

---

<sup>27</sup> U. ROMAGNOLI, *Dal lavoro ai lavori*, in *Lav. dir.*, 1997, 3-14, citazione a 11.

prodare, da una trasformazione economico-tecnologica all'altra, all'attualità, sollecitando le attenzioni degli operatori nella gestione delle sue dinamiche operative, tra forme di sfruttamento (le più praticate) e politiche di tutela (più difficili da realizzare) dettate dalla flessibilità.

Senza abbandonarsi a facili esercizi di comparazione, con il rischio di banalizzare il passato e il presente, pare il caso di insistere su una chiave di lettura degli spazi e dei luoghi del lavoro che consideri rigidità e flessibilità, più che paradigmi graniti e irreversibili, alla stregua di moduli plastici coesistenti a seconda dei contesti, dei tempi e dei luoghi.

# LAVORO A DOMICILIO E TUTELE PREVIDENZIALI NELL'ITALIA REPUBBLICANA (1950-1973)

## UNA LETTURA STORICO-GIURIDICA

*Federica Paletti\**

SOMMARIO: 1. Premesse. – 2. Il lavoro a domicilio negli spazi mobili tra autonomia e subordinazione. – 3. Il lavoro a domicilio tutelato a condizione che sia “tradizionale e occasionale”. – 4. Dalla fabbrica al domicilio e ritorno: l’equiparazione delle tutele tra lavoratori interni e lavoratori a domicilio.

### 1. *Premesse*

Il fenomeno del lavoro a domicilio si presta a plurime analisi, in ragione dell’angolo visuale dal quale si intende indagarlo, sia esso giuridico, sociale, economico e/o spaziale, come ha messo in evidenza il confronto, avviato in seno al bel Convegno di studi multidisciplinare *I luoghi del lavoro da remoto e di cura tra passato e presente*, rispetto al quale queste pagine vogliono porsi in ideale prosecuzione.

Figura dai tratti cangianti, che ha assunto – e continua ad assumere– forme nuove, anche a motivo delle costanti trasformazioni che interessano il mondo del lavoro, se osservato da una prospettiva storico-giuridica, restituisce l’immagine di una realtà, silente e invisibile ai più, che ha cercato nel diritto una sua legittimazione e regolamentazione.

Nel corso del Novecento, nell’ambito di un processo in cui il lavoro è destinato a occupare, in specie dopo la Grande Guerra, una centralità nella costruzione ordinamentale<sup>1</sup>, si assiste al tentativo di diverse categorie di lavoratori e lavoratrici a domicilio di ottenere un riconoscimento giuridico del loro *status* e tutele pari, o comunque similari, a quelle accordate al lavoro cd. “interno”.

---

\* Ricercatrice (RtdB) di Storia del Diritto medievale e moderno, Università degli Studi di Brescia.

<sup>1</sup> Si rimanda alle pagine di G. CAZZETTA, *Il lavoro nel processo di costituzionalizzazione del Novecento: dalla crisi dello Stato liberale alla Repubblica ‘fondata sul lavoro’*, in A.A. CASSI, E. FUSAR POLI (a cura di), *History&Law Encounters. Lezioni per pensare da giurista*, III, Torino, 2023, 123-158, segnatamente 126 ss.

L'entrata in vigore della Costituzione, che assegna al lavoro il ruolo di valore fondativo della Repubblica<sup>2</sup> e riconosce ad ogni lavoratore e lavoratrice il diritto ad un'esistenza libera e dignitosa<sup>3</sup>, mette a nudo l'insostenibilità, a più livelli, di determinate condizioni lavorative e le torsioni innaturali subite dal rapporto tra domanda ed offerta di lavoro, per effetto di una committenza la cui crescita poggia sui minori costi dati dall'esternalizzazione<sup>4</sup>.

All'inizio degli anni Cinquanta, il dibattito, che prende piede su impulso dei corpi intermedi e, tra essi, delle organizzazioni sindacali, ritiene imprescindibile coinvolgere un legislatore forse troppo "silente", o distratto, che lascia la materia appannaggio del contratto fra privati<sup>5</sup>. Due sono i temi di fondo che impegnano al ripensamento delle norme di quella che verrà definita "terra di nessuno"<sup>6</sup>: da un lato, la necessità di una più chiara definizione di "lavoro a domicilio", dall'altro, la qualità e l'entità delle tutele minime da accordare ai/alle lavoratori a domicilio, affinché sia loro riconosciuta piena cittadinanza secondo il disegno dei costituenti<sup>7</sup>.

Anche successivamente all'entrata in vigore nel 1958 della prima legge sul lavoro a domicilio<sup>8</sup>, giudicata sin da subito inadeguata, il discorso giuridico non abbandona le due direttrici sopra accennate, in un contesto che vede una parte dei giuslavoristi orientata a favorire l'integrazione fra il diritto del lavoro e il dettato costituzionale<sup>9</sup>. Ci si continua ad interrogare sulle migliori tutele che debbono presidiare un lavoro che, negli anni del *boom* economico, con il progressivo abbandono del lavoro rurale e l'avanzare della modernità industriale, sta mutando la sua morfologia.

La nuova legge sul lavoro a domicilio del 1973<sup>10</sup> viene a collocarsi in una sta-

<sup>2</sup> Cfr. P. COSTA, *Cittadinanza sociale e diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, in G. GUIDO BALANDI, G. CAZZETTA (a cura di), *Diritti e lavoro nell'Italia repubblicana. Materiali dell'incontro di studio, Ferrara 24 ottobre 2008*, Milano, 2009, 21-83 e segnatamente 28 ss.

<sup>3</sup> Cfr. G. CAZZETTA, *Legge e Stato sociale. Dalla legislazione operata ai dilemmi del welfare 'senza legge'*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 46, 2017, 103-140.

<sup>4</sup> Non è un processo immediato, specie per la cultura giuridica prevalente che, come evidenziato da U. ROMAGNOLI, *Il lavoro in Italia. Un giurista racconta*, Bologna, 1995, 133, non si preoccupa delle forme di dominio che la società civile può esercitare a compressione dei diritti fondamentali dei lavoratori.

<sup>5</sup> Sul ruolo del legislatore si rimanda alle pagine di U. ROMAGNOLI, *Il lavoro in Italia*, cit., 132 ss.

<sup>6</sup> C. GIORGI-I. PAVAN, *Storia dello Stato sociale in Italia*, Bologna, 2021, 299.

<sup>7</sup> Sul rapporto tra diritto del lavoro/cittadinanza/diritti sociali si rimanda a P. COSTA, *Cittadinanza sociale e diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, cit.; P. PASSANITI, *Diritti del lavoro e rappresentanza politica. Una riflessione sulla storicità dei diritti sociali*, in *Lav. dir.*, 2, 2018, 291-306.

<sup>8</sup> Si tratta della legge 13 marzo 1958, n. 264.

<sup>9</sup> Sulla resistenza al recepimento del dettato costituzionale da parte della dottrina cd. privatista, si veda G. CAZZETTA, *Scienza giuridica e trasformazioni sociali. Diritto e lavoro in Italia tra Otto e Novecento*, Milano, 2007, 329-330; sulla corrente giuslavoristica 'costituzionalista' cfr. P. ICHINO, *I primi due decenni del diritto del lavoro repubblicano: dalla liberazione alla legge sui licenziamenti*, in P. ICHINO (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Teorie e vicende dei giuslavoristi dalla Liberazione al nuovo secolo*, Milano, 2008, 4-77 e segnatamente 15 ss.; sulla dottrina giuslavoristica novecentesca cfr. U. ROMAGNOLI, *Giuristi del lavoro nel Novecento italiano. Profili*, Roma, 2018.

<sup>10</sup> Legge 18 dicembre 1973, n. 877.

gione in cui, con lo Statuto dei lavoratori<sup>11</sup>, l'attenzione ai diritti e all'eguaglianza sostanziale ha ripreso slancio<sup>12</sup>: i bisogni del "mondo" del lavoro, e così quelli del lavoro a domicilio, sono ricomposti nell'ottica di una coesione tra l'ordine sociale e l'ordine politico, tra la società e lo Stato a cui è chiesto di intervenire per regolare le distorsioni dell'ordine economico.

Muovendo da questa cornice di riferimento, nelle note che seguono, si intendono proporre alcuni elementi di riflessione tesi a verificare, senza pretesa di completezza, se e in che misura la domanda di nuove tutele, in particolare di quelle previdenziali, abbia contribuito a ridisegnare il concetto di lavoro a domicilio in quel primo trentennio di vita repubblicana e se la tensione verso la piena effettività dei diritti sociali abbia inciso o meno sulla fisionomia, giuridica e non, delle varieguate espressioni del lavoro a domicilio.

## 2. Il lavoro a domicilio negli spazi mobili tra autonomia e subordinazione

Quando nel 1950, a distanza di poco più di un mese l'uno dall'altro, vengono depositati alla Camera i primi due progetti di legge sul lavoro a domicilio, primi firmatari rispettivamente Giuseppe Di Vittorio, sindacalista della Cgil, e Giulio Pastore, di lì a breve tra i fondatori della Cisl, non difetta una normativa di riferimento per l'interprete che voglia muoversi nell'eterogeneo mondo del lavoro domiciliare.

Nel 1923 una prima dettagliata definizione, maturata in seno alla normativa previdenziale<sup>13</sup>, classificava lavoro a domicilio quello prestato da persone dell'uno o dell'altro sesso, a tempo, a cottimo o ad opera o in qualsiasi altra forma retribuito

*«per conto di un imprenditore, nella propria abitazione o in locali che siano di pertinenza dell'imprenditore, né sottoposti alla sua sorveglianza diretta; con esclusione però di quelle lavorazioni occasionali temporanee, cui i lavoratori attendono per conto di persone diverse dai loro ordinari datori di lavoro»*<sup>14</sup>.

Nel 1942, il Codice civile, prediligendo un'attrazione del lavoro a domicilio nel più ampio *genus* del lavoro subordinato, attribuisce al primo le prerogative contrattuali del

<sup>11</sup> Per una storia dello Statuto dei lavoratori in chiave interdisciplinare e sui suoi contenuti di libertà e dignità, cfr. P. PASSANITI, (a cura di), *La dignità del lavoro. Nel cinquantenario dello Statuto*, Milano, 2021 e *ivi* ID., *Diritto del lavoro e attuazione costituzionale. Verso lo Statuto (1948-1970)*, 23-43.

<sup>12</sup> P. COSTA, *Cittadinanza sociale e diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, cit., 43-44.

<sup>13</sup> Per una lettura storico-giuridica della materia previdenziale cfr. F. PALETTI, "Contenti del presente, sicuri dell'avvenire". *Itinerari della tutela previdenziale nell'Italia unita*, Brescia, 2009; sui provvedimenti del Ventennio in ambito previdenziale, A. CHERUBINI, I. PIVA, *Dalla libertà all'obbligo. La previdenza sociale fra Giolitti e Mussolini*, Milano, 1998; sul sistema di *welfare state* italiano, L. GAETA, *Dall'unità alla seconda guerra mondiale*, in G. RITTER, *Storia dello Stato sociale*, Roma-Bari, 1996, 227-254.

<sup>14</sup> R.d. 30 dicembre 1923, n. 3184 pubblicato in Gazzetta del Regno il 16 febbraio 1924 e regolamento attuativo 28 agosto 1924, n. 1422. La normativa si occupa dell'assicurazione obbligatoria contro l'invalidità e la vecchiaia degli impiegati.

rapporto di lavoro dipendente (retribuzione, tempi e modi della prestazione, potere direttivo, assicurazioni sociali), purché compatibili con la natura speciale del rapporto<sup>15</sup>.

Il diritto del lavoro del primo decennio repubblicano, mantenendo una sua continuità con il precedente ordinamento, salva l'epurazione dai riferimenti al corporativismo fascista, non aggiunge novità all'inquadramento giuridico codicistico.

Il quadro, tuttavia, non è di facile lettura e si registrano posizioni oscillanti tra chi vorrebbe l'istituto inserito nella disciplina del lavoro subordinato e chi opta per una sua collocazione tra i lavori autonomi.

“*Figura discussa di lavoro subordinato*” non esita a classificarlo Ludovico Barassi<sup>16</sup>, “*rapporto di lavoro speciale*”<sup>17</sup> e “*figura intermedia tra il lavoratore autonomo e il lavoratore subordinato*”<sup>18</sup> lo definisce Luigi De Litala, magistrato e libero docente in diritto del lavoro all'Università di Torino, di regola “*autonomo*” lo ritiene Luisa Riva Sanseverino<sup>19</sup>.

La giurisprudenza, a sua volta, elabora una serie di indici che propendono per l'esclusione della natura di lavoro di subordinato in favore di quello autonomo, ritenendo che la mancata sorveglianza diretta dell'imprenditore sul luogo di lavoro o il rifiuto del lavoratore ad eseguire un lavoro che gli sia stato commissionato ne esaltino l'autonomia piuttosto che la subordinazione<sup>20</sup>.

A ciò si aggiunga che la varietà delle professioni che possono essere esercitate presso locali propri, fanno del lavoro a domicilio una zona di confine, ibrida, contigua a quella del lavoro artigiano. Valgano solo due dati. Nel 1936, secondo l'ultimo censimento condotto prima della guerra – il successivo sarà del 1951 – risultano censite 64 differenti attività: si va da professioni prettamente maschili quali verniciatori di metalli, forgiatori, modellatori di marmi a quelle di solo appannaggio femminile quali merlettaie, ricamatrici, modiste<sup>21</sup>. Sempre il censimento del 1936 stima l'esistenza su tutto il territorio nazionale di 85.977 lavoratori a domicilio: si tratta di un numero in difetto, non tanto e non solo perché non rispecchia la realtà lavorativa del tempo, in ispecie quella femminile<sup>22</sup>, ma altresì perché appare troppo esiguo se raffrontato con il numero dei 971.881 artigiani senza dipendenti che esercitano a domicilio<sup>23</sup>.

<sup>15</sup> Art. 2128. *Lavoro a domicilio*. Ai prestatori di lavoro a domicilio si applicano le disposizioni di questa sezione, in quanto compatibili con la specialità del rapporto.

<sup>16</sup> L. BARASSI, *Il contratto di lavoro*, vol. I, Milano, 1949, 778 ss.

<sup>17</sup> L. DE LITALA, *Contratti speciali di lavoro*, II ed., Torino, 1958, 31.

<sup>18</sup> *Ivi*, 33.

<sup>19</sup> L. RIVA SANSEVERINO, *Diritto del lavoro: il contratto individuale di lavoro*, Padova, 1949, 63.

<sup>20</sup> Cass. pen., 16 marzo 1953, in *Rivista italiana di previdenza sociale*, 1953, 555.

<sup>21</sup> Istituto Centrale di Statistica del Regno d'Italia, VIII Censimento generale della popolazione italiana, vol. IV, parte II, Roma, 1939.

<sup>22</sup> F. ROSSI, *Per una storia del gender pay gap. Note sul divario di genere tra età liberale e fascismo (e sulla replicabilità dei paradigmi nel contesto tecnologico)*, in *Lab. & Law Iss.*, 1, 1, 2024, segnatamente I.44 ss.; I. STOLZI, *La Parità ineguale. Il lavoro delle donne in Italia fra storia e diritto*, in *Studi Storici*, 2, 2019, 253-287.

<sup>23</sup> *Ivi*, 22-124.

Il sospetto è che detti artigiani siano fundamentalmente lavoratori a domicilio costretti a figurare tra gli artigiani, così da sgravare i committenti/datori di lavoro dalle quote di retribuzione e dagli obblighi previdenziali ed assistenziali loro spettanti.

Uno studio di Confindustria del marzo-aprile 1950 aiuta a comprendere la dimensione del fenomeno<sup>24</sup>. Il costo, sostenuto dal committente, per un lavoratore a domicilio è inferiore di circa il 45,48% rispetto a quello per un lavoratore “interno”: il 27% è costituito dagli oneri sociali quali le assicurazioni contro la disoccupazione, le malattie, gli infortuni, gli assegni famigliari, la cassa integrazione guadagni e la gestione INA-Casa, mentre la restante parte è costituita da oneri extrasalariali non riconosciuti ai lavoratori a domicilio in ragione dell’invocata specialità del rapporto (ferie, congedo matrimoniale, trattamento di maternità, gratifica natalizia, festività infrasettimanali).

Il lavoro a domicilio, specie se femminile ed è soprattutto femminile<sup>25</sup>, è, dunque, vantaggioso per i committenti, maggiormente se quel lavoro si riesce a inquadrarlo quale lavoro artigiano, eliminando ogni onere sociale. Il che, in parte, spiega come nell’Italia degli anni Cinquanta, che non ha ancora conosciuto la crescita industriale, sia sempre più frequente ricorrervi.

### 3. *Il lavoro a domicilio tutelato a condizione che sia “tradizionale e occasionale”*

A descrivere puntualmente ed oggettivamente le condizioni in cui versa il lavoro a domicilio interviene la *Commissione parlamentare d’inchiesta sulle condizioni dei lavoratori italiani*, che, condotta tra il 1955 e il 1957, pubblica gli esiti delle proprie indagini tra il 1958 e il 1965.

La realtà appare ben diversa dai dati statistici sino ad allora disponibili.

«Ogni casa è diventata un pezzo di stabilimento»<sup>26</sup>.

Le dichiarazioni raccolte dalla Commissione attestano che, in tutta la penisola, si esercitano nelle case lavorazioni che in precedenza erano esercitate negli stabilimenti, spesso mediante l’affitto o la vendita ai lavoratori dei macchinari dismessi dall’azienda committente. Unanime è la denuncia nel ritenere che queste forme siano prevalentemente praticate dalle imprese per eludere i contributi previdenziali ed assistenziali, per sostenere minori costi ed essere più competitive sul mercato. Sono le

---

<sup>24</sup> *Rassegna di statistiche del lavoro*, Roma, 1950.

<sup>25</sup> A. PESCAROLO, *Il lavoro delle donne nell’Italia contemporanea*, Roma, 2019, 265 ss. che vede nel lavoro a domicilio un approdo positivo per le donne di campagna.

<sup>26</sup> Camera dei Deputati – Senato della Repubblica, *Relazione della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia*, vol. VIII, *Rapporti particolari di lavoro. Contratto a termine, lavoro in appalto, lavoro a domicilio, apprendistato*, Roma, 1959, 333 ss.

stesse imprese, peraltro, a riconoscere che «*nel lavoro a domicilio e in quello di tipo artigianale, ci sono delle forme di lavoro che confinano con lo schiavismo*»<sup>27</sup>.

L'estensione massiccia del lavoro a domicilio, il suo debordare oltre gli spazi naturali, preoccupa su due fronti. Da un lato, per le distorsioni che provoca al tessuto economico italiano, mediante lo smantellamento di grandi e piccoli complessi aziendali, specie del settore tessile<sup>28</sup>: il lavoro esce dalla fabbrica e si disperde nelle case, comprimendo e deteriorando spazi e tempi della vita familiare. Dall'altro, è all'origine di una serie di licenziamenti e riduzioni dell'orario lavorativo e, per chi lo pratica, si traduce spesso nell'esposizione a infortuni senza la copertura assicurativa, a logorii fisici e malattie non tutelate, a mancata qualificazione, a salari miseri, ad assenza di tutele in caso di disoccupazione<sup>29</sup>.

L'imperativo che si fa strada è di normare con legge speciale il lavoro a domicilio con l'obiettivo di scoraggiare il ricorso allo stesso, per tutelare i lavoratori e salvaguardare l'economia nazionale<sup>30</sup>. Si ritiene, anzi, che l'estensione ai lavoratori a domicilio delle assicurazioni sociali sia uno strumento per limitare le forme patologiche di lavoro a domicilio<sup>31</sup>. Per contro, vengono manifestate resistenze, da parte del governo, ad una estensione generalizzata delle tutele previdenziali e assistenziali, in specie quelle per la maternità e la malattia, perché si teme che «*si possano porre in essere dei pseudo rapporti di lavoro per poter far gravare sull'Istituto previdenziali, prestazioni economiche e sanitarie*»<sup>32</sup>.

Quando il 13 marzo 1958 viene approvata la prima legge sul lavoro a domicilio, il testo restituito dal Senato per la seconda lettura alla Camera, interviene proprio su quegli articoli che avrebbero dovuto rispondere ad una migliore tutela: “un boccone amaro”<sup>33</sup>, a detta dei deputati d'area comunista e socialista, che la Camera si vede costretta ad approvare per l'approssimarsi della fine della legislatura.

La previsione originaria, approvata all'unanimità dai deputati, che estendeva ai lavoratori a domicilio tutte le assicurazioni sociali in atto per i lavoratori interni, viene limitata esclusivamente a coloro che svolgono un lavoro complementare e accessorio rispetto alla loro normale occupazione e a coloro che svolgono lavorazioni già «in precedenza normalmente a domicilio», la cui individuazione è rimessa ad un decreto ministeriale che interverrà il 24 marzo 1960.

<sup>27</sup> *Ivi*, 329.

<sup>28</sup> A.P. Camera, *Documenti*, Legislatura II, Proposta di legge 28 aprile 1950, n. 1246 Deputati Pastore più altri, 5.

<sup>29</sup> Annota la *Relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta «in un'azienda con più di mille dipendenti, si è posto in integrazione, per alcuni mesi, il personale, mentre parte dei lavori sono stati fatti fare a casa alle stesse operaie dello stabilimento»*, cit., 335.

<sup>30</sup> I due obiettivi sono palesati in occasione della presentazione delle proposte di legge alla Camera, la n. 128 del 22 settembre 1953 Pastore e Morelli, p. 5 e la n. 709 del 23 marzo 1954, Di Vittorio + altri, p. 1.

<sup>31</sup> A.P. Camera, *Discussioni*, Legislatura II, XI Commissione in sede legislativa, seduta del 13 febbraio 1957, On. Repossi, 1024.

<sup>32</sup> A.P. Camera, *Discussioni*, Legislatura II, XI Commissione in sede legislativa, seduta del 27 marzo 1957, 1119.

<sup>33</sup> Così l'on. Bettoli, in A.P. Camera, *Discussioni*, Legislatura II, seduta del 14 febbraio 1958.

Ristretta la platea dei beneficiari, la portata delle tutele viene ulteriormente depotenziata dalla presunzione *ope legis* che gli artigiani non possano essere considerati lavoratori a domicilio «anche se eseguono il lavoro loro affidato nella propria abitazione o presso il committente».

Al netto delle aspettative disattese che accompagnano in fase di approvazione questa prima disciplina, circola l'opinione che una legge, ancorché incompiuta e perfettibile, sia sempre preferibile al vuoto normativo e che l'equiparazione, seppur parziale, del trattamento tra lavoratori interni ed esterni serva a contrastare il fenomeno dello "pseudolavoro a domicilio" che nel decentramento ha trovato lo strumento per eludere alle norme inderogabili a tutela del lavoratore<sup>34</sup>.

Letta a distanza d'anni, v'è chi ha visto in tale legge la porta d'ingresso del lavoro femminile nella storia giuridica<sup>35</sup>, l'emersione da una condizione invisibile che in quegli anni sta interessando l'altro grande spazio in cui la donna presta la sua attività, quello del lavoro domestico<sup>36</sup>.

#### 4. *Dalla fabbrica al domicilio e ritorno: l'equiparazione delle tutele tra lavoratori interni e lavoratori a domicilio*

Alla prova dei fatti, la disciplina sul lavoro a domicilio non pare reggere alle profonde trasformazioni sociali, economiche, politiche degli anni Sessanta, così ben rappresentate nelle loro luci e ombre dal cinema comico di matrice neorealista, noto come *commedia all'italiana*.

L'economista Luigi Frey, elaborando i dati del censimento industriale e commerciale del 1971, osserva che è in corso un mutamento di morfologia nella direzione di una più marcata accentuazione dei caratteri tipici del lavoro industriale, in luogo di quello tradizionale.

«Il lavoro a domicilio in senso lato legato ad attività manifatturiere è di dimensioni relevantissime, è in espansione nella forma di artigiano-lavorante di piccolissime dimensioni ed è e tende ad essere sempre più diffuso su tutto il territorio nazionale divenendo l'unica forma di diffusione di occasione di lavoro sui generis da aree industrializzate ad aree rurali»<sup>37</sup>.

Si stima che vi siano non meno di 1 milione e mezzo di lavoratori effettivi a domicilio<sup>38</sup>, ma sono non più di 28.000 quelli regolarmente denunciati all'Inam e al-

<sup>34</sup> Così A. D'HARMANT FRANÇOIS, voce *Lavoro a domicilio*, in *Enciclopedia del diritto*, vol. XXIII, 1973.

<sup>35</sup> U. ROMAGNOLI, *Un giurista racconta*, cit., 25.

<sup>36</sup> P. PASSANITI, *La cittadinanza sommersa. Il lavoro domestico fra Otto e Novecento*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 37, 2008, 233-257.

<sup>37</sup> L. FREY, *Dal lavoro a domicilio al decentramento dell'attività produttiva*, in *Rassegna sindacale Quaderni. Il lavoro a domicilio*, XI, 44-45, sett-dic. 1973, 34-66, in partic. 55.

<sup>38</sup> L. FREY, *Relazione*, in Giunta Regionale Lombardia, *Il lavoro a domicilio in Lombardia. Atti del Convegno di Milano del 10 luglio 1972*, Varese, 1972, 25-279, e segnatamente 80.

l'Inps, con accesso alle prestazioni previdenziali ed assistenziali<sup>39</sup>.

Si ritorna a lamentare l'evasione degli obblighi sociali da parte dei committenti che obbligano i lavoratori a iscriversi nell'albo degli artigiani per non doverne sopportare i relativi oneri; l'insalubrità di certe lavorazioni praticate in cantine o in cucine, esponendo tutta la famiglia alle emissioni nocive delle fibre tessili o delle sostanze chimiche; il rischio di infortuni dato dall'uso di mezzi di produzione meccanizzati dismessi dalle fabbriche. Quanto all'occupazione femminile si riscontra la carenza di tutele per la maternità, di accesso a servizi sociali (nidi per l'infanzia) che si accompagna a bassi redditi nonostante le ore lavorate siano superiori a quelle ordinarie del lavoro interno<sup>40</sup>.

Muta la cornice dunque, ma non pare mutare il paesaggio che vi è ritratto.

Tina Anselmi, relatrice del disegno di legge n. 2058 e dei progetti collegati, in esame alla Camera tra il 1972 e il 1973, pone il *focus* sulle necessità cui deve assolvere una legge che intenda modificare la precedente del 1958: contenere le distorsioni che possono pregiudicare lo sviluppo dell'economia nazionale, in linea con le politiche della CEE, e dare garanzie al lavoratore di un «*diritto a un salario giusto, a un sistema assicurativo e previdenziale che deve essergli garantito, ad una garanzia per la sua salute e per quella dei suoi famigliari*»<sup>41</sup>.

Nella versione approvata il 18 dicembre 1973 in Parlamento, viene definitivamente riconosciuta e sancita la pari equiparazione tra lavoratori subordinati e lavoratori a domicilio in materia di assicurazioni sociali e di assegni famigliari.

La configurazione di un pari *status* giuridico tra lavoratori, specie per quanto attiene l'ambito previdenziale, rende lo spazio in cui è prestata l'attività lavorativa non più un elemento generativo di situazioni discriminatorie o di violazioni di diritti costituzionalmente garantiti, ma un elemento neutro.

Il legislatore del 1973 consegna una precisa immagine del lavoro a domicilio, nel segno di una pari dignità ed eguaglianza effettiva di tutti i lavoratori, a prescindere dal luogo in cui la prestazione è effettuata.

Certo la legge, che è solo una tra le fonti del diritto, non ha poteri taumaturgici, può guidare, indirizzare, al più imporre, ma la sua efficacia si gioca tutta al di fuori delle aule parlamentari, allorquando, intersecando interessi e diritti diversi, è chiamata alla prova dei fatti, rispetto ai quali molto ci indicano i contributi che seguono in questo volume.

Il diritto del lavoro, in fondo, come osservato da Umberto Romagnoli «*ha poco da spartire con l'epicità, moltissimo con la cronaca quotidiana, perché è venuto al mondo per aggiustarlo un po' e non per rifarlo da cima a fondo*»<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> T. ANSELMI, *Dibattiti*, in *Rassegna sindacale*, cit., 7.

<sup>40</sup> A.P. Camera, *Documenti*, Proposta legge 12 ottobre 1972, n. 926, Sgarbi Luciana più altri, VI legislatura, 1-2; cfr. altresì T. ANSELMI, *Dibattiti*, cit., 7-8.

<sup>41</sup> A.P. Camera, *Discussioni*, disegno legge 2058, XIII Commissione, seduta del 4 ottobre 1973, VI Leg, 244; T. ANSELMI, *Dibattiti*, in *Rassegna sindacale*, cit., 7-8.

<sup>42</sup> U. ROMAGNOLI, *Momenti di storia della cultura giuridica del lavoro*, in *Lav. dir.*, 2016, 1, 3-16 e segnatamente 15.

# IL LAVORO A DOMICILIO FRA OTTO E NOVECENTO: CULTURE DEL LAVORO E VARIAZIONI DI GENERE

*Alessandra Pescarolo*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il lavoro a domicilio nella storia moderna europea: interpretazioni e influenza del presente. – 3. Il lavoro a domicilio in Italia fra Otto e Novecento. – 4. La cultura della domesticità.

## 1. *Introduzione*

Il lavoro a domicilio nelle campagne, considerato a lungo come un residuo arcaico, destinato a essere cancellato dall'industrializzazione, ha riconquistato l'attenzione quando il mito della fabbrica come unico luogo produttivo si è indebolito. Da allora è stato studiato in modo nuovo: da un lato come un prerequisito di un processo di industrializzazione e modernizzazione, dall'altro come una costante di lungo periodo che sostiene, quasi fino ai nostri giorni, la produzione manifatturiera a basso costo dei distretti industriali di piccola impresa. A noi interessano qui i tratti delle culture del lavoro che emergono da questi studi: risalgono agli anni Settanta e agli anni Novanta del Novecento due linee storiografiche di notevole spessore teorico che hanno preso in considerazione la manifattura tessile rurale come prerequisito dell'industrializzazione di fabbrica, identificando i tratti antropologici di queste formazioni sociali. Dall'innovativa teoria della protoindustria, scaturita da una lettura culturalista ma legata al marxismo, si passa dopo circa vent'anni a quella della rivoluzione industriale, ispirata dalla teoria beckeriana del capitale umano e radicata nel pensiero economico neoclassico. Questi studi riguardano l'Europa del Nord in età moderna. Vi è poi una lettura sociologica importante che, in una prospettiva diversa, guarda al lavoro a domicilio come a un elemento di continuità che, invece di essere soppiantato dall'industrializzazione di fabbrica, sostiene e affianca, in Italia, la sua variante periferica, integrandosi con lo sviluppo della piccola e media impresa.

## 2. *Il lavoro a domicilio nella storia moderna europea: interpretazioni e influenza del presente*

Non voglio soffermarmi troppo sulle vicende antiche del lavoro a domicilio, ma mi interessa sottolineare che le due prospettive storiche qui richiamate si distinguono significativamente per quanto riguarda le culture del lavoro. La prima si muove liberamente e criticamente, ma resta sostanzialmente nell'ambito della visione marxista egemone nella sinistra negli anni Settanta; essa definisce il lavoro a domicilio nelle campagne con l'etichetta innovativa di protoindustria. Gli autori principali di questa lettura sono Franklin Mendels e Hans Medick. L'analisi si fissa sulle vicende seicentesche, e in particolare sul momento in cui, nelle Fiandre e in Inghilterra, le corporazioni urbane entrano precocemente in una fase di disgregazione e perdono il loro controllo sul lavoro, indebolendone la concentrazione in città. La nuova finalizzazione del lavoro al profitto capitalistico ne intensifica i tempi e ne allarga gli spazi; i freni malthusiani che, a partire dal matrimonio tardivo, contenevano fino allora la nuzialità rurale, in presenza di nuove fonti di guadagno si allentano, generalizzando i matrimoni precoci fra i lavoratori e le lavoratrici coinvolte nella filatura e nella tessitura, rendendo più frequenti i concepimenti prematrimoniali e provocando un rapido aumento della popolazione.<sup>1</sup> Nonostante questi mutamenti la mentalità dei lavoratori e delle lavoratrici non cambia rispetto a quella dei braccianti poveri di antico regime: è ancora radicata in una "cultura plebea" di sussistenza, estranea alla cultura borghese del risparmio, della continenza sessuale, del controllo sulla riproduzione demografica. L'impegno produttivo dei lavoratori, visti qui indistintamente sotto il profilo di genere, aumenta quando i salari si abbassano per raggiungere la soglia della sussistenza, ma diminuisce quando si alza.

I temporanei incrementi del guadagno alimentano nei produttori varianti imitative del consumo di lusso, con un alto effetto simbolico, come il possesso di orologi da taschino, da esibire in pubblico, e la frequentazione di riunioni, feste, giochi in cui si punta denaro, riffe fra i galli con scommesse. Anche se contenuta dall'assenza di redditi adeguati, si afferma una tendenza al consumo vistoso, più vicina allo stile di vita aristocratico che a quello borghese.

Ma con la grande trasformazione degli anni Settanta-Novanta del Novecento la storiografia acquisisce dal presente visioni e ideologie nuove, che si riflettono sugli studi sul lavoro a domicilio. La deindustrializzazione sposta l'attenzione verso il lavoro povero, intenso e poco meccanizzato, un tempo tipico delle campagne, che, ridimensionato in età industriale, si espande nel secondo Novecento nei servizi. L'affermazione del capitalismo industriale cinese, con le sue basi nel-

---

<sup>1</sup> F. MENDELS, *Proto-industrialization: The First Phase of the Industrialization Process*, in *Journal of Economic History*, 1972, 32; P. KRIEDTE, H. MEDICK, J. SCHLUMBOHM, *L'industrializzazione prima dell'industrializzazione*, Bologna, 1984 (ed. or. tedesca 1977); H. MEDICK, *The Proto-industrial Family Economy: The Structural Function of Household and Family During the Transition from Peasant Society to Industrial Capitalism*, in *Social History*, 1976, 2.

lo sfruttamento e dell'autosfruttamento intensivo del lavoro fa la sua parte; è quello che Marx chiamava plusvalore assoluto. L'egemonia del pensiero neoliberista, dalla svolta britannica dei tardi anni Settanta alla caduta del muro di Berlino, ai processi di mercatizzazione successivi, porta a esaltare, nonostante il crescente potere sul lavoro della *gig economy* globale, l'*agency* dei lavoratori e delle lavoratrici. Quanto al lavoro a domicilio, le prime esperienze di telelavoro concorrono a rivitalizzare l'interesse per la sua genesi e la sua natura. Ultimo ma non meno importante, la teoria femminista dà un significativo contributo al cambiamento delle lenti con cui si legge la storia, allargando il suo sguardo dal lavoro extradomestico a quello che si svolge all'interno della casa, sia esso pagato o non pagato. Il concetto di lavoro produttivo si amplia superando il limite posto dal pensiero marxista che lo identificava con il lavoro astratto degli operai di fabbrica, produttivo di plusvalore per il capitale. Si afferma dunque un cambiamento di paradigma anche nella storiografia. Come sempre succede, i nuovi stimoli del presente sono proiettati sul passato.

Un rinnovato interesse per il lavoro a domicilio, nella nuova prospettiva, è stato sollecitato da uno storico olandese che ha coniato a questo proposito l'etichetta di «rivoluzione industriosa»<sup>2</sup>. Anche De Vries, come i teorici della protoindustria, orienta il suo sguardo sulla storia dell'Olanda e dell'Inghilterra a partire dalla metà del Seicento. Più che sui mutamenti sul versante dell'iniziativa capitalistica, l'autore punta però le sue carte sugli effetti combinati dell'affermarsi nelle famiglie contadine di una mentalità orientata stabilmente al consumo e di una cultura industriosa, attiva, non lontana da quella borghese. È un'impostazione molto diversa da quella degli storici della protoindustrializzazione, perché iscrive i lavoratori a domicilio in una cultura del lavoro nuova, finalizzata al guadagno e al consumo, e orientata da un'*agency* individuale e familiare. Per noi è interessante la sua idea che la rivoluzione industriosa del lavoro a casa si debba a uno sviluppo interno alle famiglie dei lavoratori: a un impegno più efficiente, a orari più lunghi, legati alla partecipazione al lavoro per il mercato di un numero crescente di membri delle famiglie. Pur nel quadro di una caduta complessiva dei salari i consumi familiari crescono.

De Vries, consapevole della loro centralità nel lavoro a domicilio, pensa in particolare all'ingresso nella produzione di merci delle donne, oltre che dei bambini. Le donne trascurarono, egli scrive, le attività domestiche di autoconsumo per dedicarsi al lavoro per il mercato. Anche la cultura dei lavoratori, in questa prospettiva, e non solo quella degli imprenditori, si modernizza, assumendo nuove connotazioni acquisitive, più vicine alle aspirazioni borghesi che a quelle aristocratiche.

---

<sup>2</sup>J. DE VRIES, *The Industrial Revolution and the Industrious Revolution*, in *The Journal of Economic History*, 54, 2, 1994, 249-70. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2123912>.

### 3. *Il lavoro a domicilio in Italia fra Otto e Novecento*

Vediamo ora come si articola, rispetto a questi studi, la visione del lavoro a domicilio dei sociologi della piccola e media impresa. Nell'Italia contemporanea troviamo ancora tracce dei modelli dell'Europa moderna? Il lavoro a domicilio femminile per il mercato si espande, nelle campagne italiane, più tardi che nell'Europa del Nord, per il tardivo scioglimento delle corporazioni urbane. Al momento dell'Unificazione, nel 1861, il lavoro a domicilio nelle campagne è ancora molto esteso, dal Sud al Nord d'Italia. Ma la filatura per il mercato, abituale contributo delle donne all'economia familiare contadina, arretra dal primo Ottocento di fronte alla concentrazione delle lavoratrici nelle filande del Nord Italia, munite sempre più spesso di macchinari fabbricati in Inghilterra come le *Mule Jenny*. In assenza di questo limitato ma essenziale cespite di guadagno la povertà aumenta drammaticamente nelle famiglie contadine del Meridione<sup>3</sup>.

Diverso è il caso della Terza Italia, dal Veneto all'Emilia Romagna, dalla Toscana alle Marche, dove l'imprenditoria moderna è debole ma esiste una rete mercantile forte, a disposizione di mercanti imprenditori tradizionali che alimentano il lavoro a domicilio. Imprenditori tutt'altro che schumpeteriani, ma attivi e capaci di introdurre innovazioni di prodotto, sostituendo via via alla filatura e alla tessitura a domicilio la nuova arte della fabbricazione di trecce e di cappelli di paglia<sup>4</sup>. Di qui una espansione del lavoro a domicilio in un settore diverso dal tessile e ancora poco meccanizzato: l'abbigliamento. La manifattura toscana del cappello paglia fu la matrice di questa svolta. Con i suoi mutamenti nella divisione sessuale del lavoro, essa creò in realtà una perturbazione di genere e di classe, sfidando gli stereotipi correnti e il senso comune. Come scriveva Cosimo Ridolfi:

«Si videro in breve tempo sorgere borgate intere ove non era che rasa campagna, e quelle case si costruivano coi guadagni delle donne lavoratrici di cappelli. Si videro gli uomini validi e robusti lasciar mestieri usitati ed oziare come Alcide fra le ancelle scegliendo la paglia fine dalla più grossa, si videro stabilire matrimoni e creare famiglie e viver liete solo occupate di intrecciar paglia»<sup>5</sup>.

Il lavoro si svolge d'estate sull'uscio di casa e d'inverno nelle case, a veglia, e spesso nelle stalle, approfittando del calore prodotto dagli animali. A proposito di spazi voglio sottolineare che il corpo stesso delle donne si fonde con il lavoro. Le mani delle trecciaiole "non possono mai fermarsi". E nella coltivazione della seta il bozzolo viene tenuto in seno per proteggerlo dal freddo.

---

<sup>3</sup> Atti della Giunta per l'inchiesta agraria e sulle condizioni della classe agricola, Forzani, Roma, 1881-1886. *Relazione generale*, Fascicolo II, *Monografia agraria sul circondario di Reggio-Calabria*, 462 (Ristampa anastatica Forni, Bologna, 1978).

<sup>4</sup> A. PESCAROLO, G. RAVENNI, *Il proletariato invisibile. La manifattura della paglia nella Toscana mezzadrile (1820-1950)*, Milano, 1991.

<sup>5</sup> C. RIDOLFI, *Considerazioni sull'industria e specialmente sull'agricoltura*, in *Atti dell'Accademia dei Georgofili*, XII, 1834, 37.

Alla fine del secolo, nonostante il persistente peso di mercato della manifattura, il declino dei salari ne decretò la quasi completa femminilizzazione. L'uscita degli uomini fu assecondata da una crescente sanzione sociale e giudiziaria della presenza maschile; per la prima volta i trecciaioli adulti furono perseguiti dalle preture come "oziosi". In effetti la cultura del lavoro maschile appare nella piana debole, poco intrisa dei valori legati al mestiere, mentre, rovesciando i tradizionali stereotipi di genere, furono le trecciaiole a difendere il loro lavoro come un'arte. Il decentramento e la femminilizzazione del lavoro appaiono alla classe dirigente come una garanzia contro la radicalizzazione politica, la protesta, le rivendicazioni salariali. In realtà, fino a che i modelli della protesta restarono contigui a quelli delle rivolte annonarie preindustriali, ispirate dall'etica comunitaria, e il socialismo si appoggiò a questa spinta dal basso, libertaria e fluida nelle sue forme organizzative, questa previsione non si avverò.

Le trecciaiole dei paesi intorno a Firenze, sorprendendo una élite ormai conquistata dall'ideale di una femminilità silenziosa e paziente, intrapresero a fine Ottocento, nel biennio 1896-1897, due clamorosi scioperi. Il 18 maggio le trecciaiole della piana dell'Arno insorsero, contro il declino dei salari e, col tricolore alzato alla testa del corteo, marciarono al grido «Pane e lavoro». L'abbinamento del tema della sussistenza a quello del lavoro mostrava il farsi strada, anche fra queste lavoratrici di paese, di un'idea socialista dei diritti sociali legati al lavoro. Cortei guidati dalle scioperanti con in mano il tricolore attraversavano i borghi della valle dell'Arno. Le donne si vestirono da garibaldine e sfilarono con il tricolore, ma in altri casi innalzarono le bandiere rosse.

L'azione si fece violenta quando le forze dell'ordine intervennero sequestrando la bandiera: le donne improvvisarono una sassaiola, strapparono le trecce alle compagne che ancora lavoravano, si sdraiarono sui binari del tram a vapore che ogni giorno portava le balle di treccia a Firenze, e delle pezze di treccia fecero un falò. Alla fine, furono caricate dagli squadroni dei carabinieri a cavallo.

I falò, che nelle feste contadine alimentano le speranze di purificazione e di rigenerazione della comunità entrano a far parte, ora, del rituale dello sciopero. Il fuoco è un deterrente che queste caporione contadine utilizzano con domestichezza. Non solo, dunque, il riferimento ai simboli di un buon ordine politico, come le bandiere, ma anche la potenza distruttiva e risanatrice del fuoco, che sottolinea il momento della sovversione. Dietro a queste donne risolte compaiono nei cortei gli uomini, i mariti: braccianti dai cento mestieri, sempre sulla soglia della disoccupazione, immersi in quella cultura plebea che emerge dagli studi sulla protoindustria, a volte protagonisti di episodi violenti. Quanto alle donne la protesta, nelle sue forme civili o minacciose, raccolta intorno al tricolore o alla bandiera rossa, rivela comunque uno straordinario attaccamento al lavoro. Paradossalmente il modello borghese di una domesticità paziente e sottomessa si infrange proprio nel lavoro a domicilio. Le bandiere rosse comparvero nelle mani delle donne e dei bambini.

Il lavoro a domicilio incarnò a lungo l'ideale cattolico, liberale e borghese (penetrato più tardi nella cultura socialista) di una donna laboriosa e dedita alla famiglia, ma, sostenuto da una dura cultura del lavoro, divenne, in molti distretti indu-

striali toscani e italiani, e una fonte di identità, uno strumento di emancipazione individuale e collettiva.

Lo scarto fra questa visione e il lavoro ideologico di ridefinizione della divisione sociale e sessuale del lavoro in cui si ingegnavano le élites emerge da un commento di Pasquale Villari, un liberale sensibile alla questione sociale; egli suggeriva, paradossalmente, l'estensione alle stesse industrie domestiche dell'ideologia della domesticità:

«[...] le trecciaiole, sempre peggio pagate, non diminuiscono di numero, o almeno non quanto sarebbe desiderabile [...]. Queste donne finiscono spesso, non solamente per non saper più cucire o rattoppar le vesti dei loro bimbi, ma col non sapere neppur fare la calza. E non si può astenersi dal pensare, che se una metà di esse si occupassero della casa, tagliassero, cucissero gli abiti del marito e dei figli, facessero qualche altro lavoro domestico, non solo esse guadagnerebbero di più, ma anche l'altra metà, rimasta a fare la treccia, sarebbe più umanamente retribuita (...). Le vecchie dicono che non possono, che non sanno far altro, perché ormai nella loro testa non c'entra più altro. Ma intanto ricusano di mandar le bimbe a scuola, se non si insegna loro la treccia, che in molte scuole s'è dovuta perciò dei municipi introdurre»<sup>6</sup>.

Il lavoro a domicilio delle trecciaiole toscane, come di quelle degli altri distretti industriali, non scomparve. Le trecciaiole della Valdelsa saranno nel Novecento le madri delle fiascaie e le nonne delle sarte, mentre nel tessile pratese lasceranno il passo alle cenciaiole e alle rammendine. Insomma una staffetta fra le generazioni che trasforma ma conserva le arti delle donne svolte a domicilio. È difficile, sulla base delle fonti ottocentesche, comprendere come le donne percepissero queste vite dure. Ma la fatica e il lavoro erano in molti casi la base della forza e dell'autostima delle donne.

Paradossalmente la cultura plebea, protoindustriale, del tempo libero pervade più a lungo il mondo maschile: in queste aree, mentre le donne maturano una cultura del lavoro più determinata e moderna, più vicina al modello della rivoluzione industriale. Eppure, si ha l'impressione che l'*agency* e la potenza delle donne nel difendere i loro diritti declinino nel Novecento, con la sottomissione all'industria del lavoro a domicilio, la professionalizzazione e la maschilizzazione della politica, la nuova centralità politica dell'operaio di fabbrica.

#### 4. *La cultura della domesticità*

Solo dopo la Seconda guerra mondiale, la cultura della domesticità sembra penetrare nel mondo rurale, allontanandone le donne, come mostrano alcune importanti fonti orali raccolte in questi anni. Riportiamo una testimonianza particolarmente significativa, raccolta da Nuto Revelli, che scopercchia la pentola dell'irre-

---

<sup>6</sup>P. VILLARI, *Le trecciaiole*, in *Nuova antologia*, XV, 1986, 308.

quietezza delle contadine, anello forte di una cooperazione familiare ingiusta nel suo sistema di svantaggi e ricompense, viventi incarnazioni dello spirito di sacrificio, eppure messe ai margini come comparse silenziose nella vita contadina.

«Se io avessi la possibilità di ritornare indietro, con l'esperienza che ho del passato, più nessuna volta resterei in campagna. Piuttosto sposerei un semplice operaio, perché la donna di campagna fa una vita troppo sacrificata. Novanta donne su cento di campagna devono lavorare nei campi ed anche pensare alla casa. Invece la donna di città, la moglie dell'operaio, pensa solo a governarsi la casa. La donna di città, quando ha i dieci minuti liberi, può leggersi un giornale, può cincinesse<sup>7</sup> un po', concedersi qualche lusso, vestirsi come una signora. Non fare la mia vita. Quando avevo i bambini piccoli li abbandonavo sotto una pianta mentre lavoravo, mentre caricavo il fieno. E vorrei vedere mia figlia a vivere una vita del genere?»<sup>8</sup>.

Il brano esprime, da un lato, la frustrazione per la durezza della propria vita, e per l'obbligata disattenzione per i figli, dall'altro un deciso apprezzamento per la condizione della "casalinga", confrontata con la propria esperienza. Negli anni Settanta, i giovani contadini del cuneese raccontavano che le ragazze, nei nuovi dancing nati nei paesi di pianura, li scansavano. Gli spazi del lavoro a domicilio vanno tuttavia considerati anche in senso territoriale. La treccia e gli altri lavori a domicilio resisterono molto a lungo nella Terza Italia<sup>9</sup>: dalla Toscana all'Emilia Romagna, dal Veneto alle Marche. Furono il prerequisito sottovalutato, il pilastro invisibile, dei sistemi di piccola impresa, un modello emblematico di industrializzazione a basso costo. Nei distretti industriali i tassi di occupazione femminile restarono a lungo più alti che nelle altre realtà periferiche. E un sindacalista di Empoli, una delle capitali storiche della produzione di abbigliamento a domicilio, ci avverte che ancora oggi, pur essendo poche, le lavoranti a domicilio sono più numerose delle loro colleghe più aggiornate tecnologicamente: le *smart workers*.

---

<sup>7</sup> Distrarsi con le cose belle, agghindarsi.

<sup>8</sup> N. REVELLI, *L'anello forte, Intervista a Laura*, Torino, 1943, XXV.

<sup>9</sup> M. PACI, *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica. Il caso delle Marche*, Milano, 1979; A. BAGNASCO, *Il contesto sociale*, in G. FUÀ, C. ZACCHIA (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, 1984, 151.



# LUOGHI DI LAVORO, LUOGHI DI VITA. AMBIGUITÀ DI UNA DISTINZIONE

*Paolo Pascucci\**

SOMMARIO: 1. I luoghi classici del lavoro. – 2. Le metamorfosi del luogo di lavoro. – 3. Esiste una definizione legislativa di luogo di lavoro? – 4. La definizione “prevenzionistica” di luogo di lavoro. – 5. Il rilievo del luogo di lavoro nel d.lgs. n. 81/2008. – 6. La competenza per il rischio. – 7. La sicurezza sul lavoro quando il luogo di lavoro non è nella disponibilità del datore di lavoro. – 8. La sicurezza nel lavoro agile e la disconnessione. – 9. Luoghi di lavoro o luoghi di vita?

## *1. I luoghi classici del lavoro*

Per i giuristi del lavoro non è facile parlare delle metamorfosi del luogo di lavoro. E ciò perché il diritto del lavoro si è andato costruendo nella seconda metà del secolo scorso assumendo come fondamentale punto di riferimento un luogo di lavoro certo e determinato<sup>1</sup>.

In verità, quel diritto del lavoro non ignorava che, al di là della fabbrica fordista, esistessero altri luoghi di lavoro: dai campi alle miniere, dalle case di chi vi lavorava a domicilio a quelle che occupavano il lavoro domestico, dalle navi agli aerei, per non dire dei tanti piccoli spazi destinati alle attività artigianali e commerciali.

Pur non tralasciando anche questi altri luoghi, il diritto del lavoro si era però sviluppato soprattutto tra le mura delle grandi fabbriche la cui disponibilità era ovviamente nelle stesse mani di chi aveva la titolarità del potere direttivo che in sé già comprendeva anche il potere di determinare e anche di modificare il luogo di adempimento della prestazione.

Erano quelli i luoghi in cui, come si disse, con lo Statuto dei lavoratori entrò la Costituzione ed in cui chi vi lavorava rappresentava il prototipo del lavoratore subordinato a tempo pieno ed indeterminato, assunto dal diritto del lavoro come suo idealtipo.

---

\* Professore ordinario di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

<sup>1</sup> P. CIPRESSI, *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, Milano, 1967.

## 2. *Le metamorfosi del luogo di lavoro*

Oggi quei luoghi esistono ancora, ma non rappresentano più l'epicentro del mondo del lavoro. Così come chi vi lavora non corrisponde più necessariamente a quell'idealtipo di lavoratore.

Nel frattempo sono emersi altri luoghi di lavoro, così come sono comparsi altri tipi di lavoratori ed altri tipi di contratti di lavoro.

Dalla estrema concentrazione in alcuni grandi spazi, il lavoro si è andato disperdendo in tanti luoghi.

Le fabbriche hanno dimensioni più ridotte perché i cicli produttivi sono stati anch'essi frammentati mediante crescenti processi di esternalizzazione e decentramento agevolati anche dalle regole sugli appalti.

Quei lavoratori che un tempo dipendevano nello stesso luogo di lavoro dallo stesso datore di lavoro e condividevano le stesse condizioni di lavoro dettate dallo stesso contratto collettivo, ora appartengono a imprese diverse che operano in vari luoghi e svolgono prestazioni disciplinate da contratti di lavoro diversi.

Più in generale, il posto di lavoro non corrisponde più necessariamente ad uno stesso luogo di lavoro<sup>2</sup>, e ciò non solo nei casi di mobilità geografica, come le trasferte, i trasferimenti e i distacchi, ma anche perché le incessanti innovazioni tecnologiche hanno reso possibile effettuare molte prestazioni lavorative a prescindere dalla presenza di uno specifico luogo di lavoro.

Ciò però non significa che il luogo dell'adempimento della prestazione di lavoro non risponda più alle regole dell'art. 1182 c.c., secondo cui il luogo nel quale la prestazione deve essere eseguita è determinato dal contratto tra le parti o dagli usi, potendo peraltro desumersi dalla natura della prestazione o da altre circostanze, prevedendosi regole diverse solo in mancanza di ciò.

Infatti, le attuali metamorfosi dei luoghi di lavoro non riguardano tanto la individuazione del luogo, che può essere sempre determinato e che comunque esiste nonostante i suoi mutamenti, giacché parlare di scomparsa del luogo di lavoro non è altro che un riferimento evocativo o simbolico che non possiede pregnanza dal punto di vista giuridico.

I mutamenti dei luoghi di lavoro incidono invece significativamente sia sulla qualificazione dei contratti di lavoro, sia sull'esercizio dei poteri datoriali, nonché sul modo di rendere la prestazione e sulle condizioni di lavoro, anche quando resti identica la natura giuridica del contratto di lavoro, come accade nel lavoro agile a cui la legge 22 maggio 2017, n. 81 dedica una specifica disciplina pur trattandosi sempre di lavoro subordinato.

---

<sup>2</sup>C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Lab. & Law Iss.*, 2023, 21 ss.

### 3. *Esiste una definizione legislativa di luogo di lavoro?*

Per certi versi potrebbe apparire singolare che un ordinamento giuridico attento al lavoro come il nostro non contenga una definizione legislativa di luogo di lavoro.

In verità, la definizione del luogo di lavoro potrebbe non essere necessaria in quanto è implicita nella sua determinazione, come può ricavarsi dallo stesso art. 2094 c.c., il quale, identificando il prestatore di lavoro subordinato come colui che mediante retribuzione si obbliga a collaborare nell'impresa, lascia intendere che il luogo di adempimento della prestazione di lavoro sia quello stesso dell'impresa o comunque sia determinato dall'imprenditore alle cui dipendenze e sotto la cui direzione il lavoratore esegue il suo lavoro manuale o intellettuale<sup>3</sup>.

E altrettanto potrebbe dirsi per l'art. 2 del d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81 nel momento in cui, applicando la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche alle collaborazioni etero-organizzate dal committente, anche mediante piattaforme digitali, pare implicitamente ricomprendere nelle suddette modalità anche la determinazione del luogo di lavoro, che, tuttavia, per lo meno nel caso del lavoro mediante piattaforma, non coincide con quello del datore di lavoro.

Il ruolo del datore di lavoro nella determinazione del luogo di lavoro è d'altronde esplicitato dalle norme sulla trasparenza<sup>4</sup> che obbligano il datore di lavoro a comunicare al lavoratore una serie di informazioni tra cui quelle sul luogo di lavoro, fermo restando che, in mancanza di un luogo di lavoro fisso o predominante, il datore di lavoro comunica che il lavoratore è occupato in luoghi diversi, o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro.

E se, per altro verso, l'art. 18 della legge n. 81/2017 dispone che, nel lavoro agile, la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, sarà poi il patto individuale di lavoro agile ad individuare specificamente i luoghi della prestazione.

### 4. *La definizione "prevenzionistica" di luogo di lavoro*

Senonché, non è del tutto vero che non esista una definizione di luogo di lavoro.

Questa emerge nell'art. 62 del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 che disciplina la tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del quale si intendono per luoghi di lavoro, seppure ai fini dell'applicazione di alcune norme di tale decreto, i luoghi destinati a ospitare posti di lavoro, ubicati all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva o comunque ad esse pertinenti, accessibile al lavoratore nell'ambito del proprio lavoro.

Si tratta di una definizione non certo universale che si riferisce agli specifici re-

---

<sup>3</sup> F. DE FALCO, *Luogo di lavoro e adempimento della prestazione*, Napoli, 2012.

<sup>4</sup> A. ZILLI, *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pisa, 2022.

quisiti di salubrità e sicurezza solo dei luoghi di lavoro essenzialmente endo-aziendali, e che non applica tali requisiti ad altri luoghi di lavoro per i quali valgono altre regole, come i mezzi di trasporto, i cantieri temporanei o mobili, le industrie estrattive, i pescherecci, i campi, i boschi e gli altri terreni facenti parte di un'azienda agricola o forestale. Né, soprattutto, l'art. 62 prende minimamente in considerazione l'ipotesi che un luogo di lavoro possa non essere nella disponibilità di un datore di lavoro come invece oggi accade sempre più.

Pur giustificabile per la specificità dei requisiti di salubrità e sicurezza previsti dal successivo art. 63, questa delimitazione appare figlia di una visione vetero-industrialista che contraddice l'impostazione più evoluta dello stesso d.lgs. n. 81/2008, il quale, fin dalle definizioni di lavoratore e di datore di lavoro, attribuisce risalto non tanto al luogo di lavoro, bensì all'organizzazione nel cui ambito opera il lavoratore. Un'organizzazione da intendersi non solo in senso reificato, che in quanto tale necessita di spazi fisici in cui collocare le macchine e gli altri mezzi fisici di produzione, ma anche in senso non reificato, consistente dunque anche nell'insieme delle regole con cui il datore di lavoro disciplina lo svolgimento della prestazione lavorativa a prescindere dal luogo in cui essa si svolge<sup>5</sup>.

Per la verità, questa più evoluta impostazione risulta disallineata non solo con la ristretta visione dell'art. 62, ma anche con la rubrica dello stesso d.lgs. n. 81/2008 nella quale si parla esplicitamente di tutela della salute e della sicurezza "nei luoghi di lavoro". Senonché, poiché il d.lgs. n. 81/2008 costituisce attuazione della Direttiva quadro 89/391/CEE, non pare azzardato intendere i luoghi di lavoro evocati nel titolo del d.lgs. n. 81/2008 piuttosto come "occasioni di lavoro", coerentemente con la rubrica della direttiva che si riferisce al miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori "durante il lavoro", nonché, per un altro verso, con la stessa logica che ispira la tutela assicurativa obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali nel d.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124.

Il che sarebbe in linea anche con l'impostazione assolutamente moderna del vecchio e inossidabile art. 2087 c.c., il quale, lungi dall'evocare le categorie di spazio e tempo, parlando di "esercizio dell'impresa" identifica l'ambito di applicazione dell'obbligo datoriale di sicurezza in chiave funzionale. Un concetto che può alludere non solo ad un luogo fisico a disposizione dell'imprenditore, ma anche ad altri luoghi in cui si eserciti la sua attività.

D'altronde, è sempre in chiave funzionale che il d.lgs. n. 81/2008 definisce il lavoratore facendo leva solo sull'inserimento della sua prestazione nell'ambito dell'organizzazione del datore di lavoro, senza alcun riferimento né al tipo di contratto di lavoro, né ad un luogo, né ad un tempo<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Riv. dir. sic. lav.*, 2023, 2, I, 37 ss.

<sup>6</sup> Art. 2, lett. a, d.lgs. n. 81/2008.

## 5. *Il rilievo del luogo di lavoro nel d.lgs. n. 81/2008*

Questa impostazione funzionale è però contraddetta da un rigurgito di tradizionalismo quando lo stesso d.lgs. n. 81/2008 applica la propria tutela ai lavoratori autonomi parasubordinati solo se la loro prestazione si svolga nei luoghi di lavoro del committente.

Sebbene tale previsione non riguardi le già menzionate collaborazioni etero-organizzate dal committente poiché la disciplina del lavoro subordinato ad esse applicabile ricomprende senza condizioni anche la tutela del d.lgs. n. 81/2008, resta tuttavia la delusione per il trattamento riservato alle altre collaborazioni parasubordinate che siano prestate, come spesso avviene, al di fuori del luogo di lavoro del committente.

Ma non è tutto, perché il rilievo del luogo di lavoro emerge anche in un altro ambito strategico del d.lgs. n. 81/2008 che sta divenendo sempre più preoccupante sol che si pensi alle recenti tragedie collettive nelle catene degli appalti: Brandizzo, Firenze, Suviana, Casteldaccia. Infatti, l'art. 26 dello stesso decreto del 2008 limita l'applicazione dell'obbligo del datore di lavoro committente di promuovere il coordinamento e la cooperazione tra i vari appaltatori e subappaltatori mediante l'adozione del documento unico di valutazione dei rischi interferenziali solo ove lo stesso committente abbia la disponibilità giuridica dei luoghi in cui si svolge l'appalto<sup>7</sup>.

## 6. *La competenza per il rischio*

Al di là delle implicazioni di questa discutibile previsione, che rischia anche di ridimensionare la stessa estensione dell'applicazione dell'art. 26 del d.lgs. n. 81/2008 all'intero ciclo produttivo dell'azienda, non si deve trascurare come a tale proposito la giurisprudenza abbia elaborato l'interessante teoria della "competenza per il rischio" che consente di identificare un soggetto al quale pertiene una specifica sfera di rischio che egli è tenuto a gestire osservando regole cautelari. Poiché l'esistenza di una competenza significa esistenza di poteri, non potendoci essere competenza dove non ci siano poteri, la disponibilità giuridica emergerà ogni volta che ci sia una lecita utilizzazione del luogo, essendo i poteri, e quindi anche i doveri, quelli legati alle ragioni di tale legittima utilizzazione.

La disponibilità giuridica non andrebbe dunque pensata come se dovesse consistere solo in un potere performativo o di modificazione del luogo, come quando si è titolari di un diritto reale sul luogo. Può essere così, ma quando così non sia e tuttavia vi sia una legittima utilizzazione del luogo i poteri connessi alle ragioni di questa utilizzazione diventano anche lo standard dei doveri. Ai poteri si conforma-

---

<sup>7</sup> O. BONARDI, *La sicurezza sul lavoro nel sistema degli appalti*, in G. NATULLO (a cura di), *Sicurezza del lavoro*, Milano, 2015, 829 ss.

no i doveri e quindi la competenza per il rischio acquisisce un contenuto che continua a ricalcare l'ambito dei poteri<sup>8</sup>.

### 7. *La sicurezza sul lavoro quando il luogo di lavoro non è nella disponibilità del datore di lavoro*

Questa teoria potrebbe consentire, anche al di là delle ipotesi degli appalti, di superare almeno in parte l'*impasse* rappresentata dal fatto che il luogo di lavoro non sia nella disponibilità del datore di lavoro o del committente. Ipotesi, questa, sempre più diffusa sia nel caso del lavoro prestato mediante piattaforma, sia nelle varie fattispecie di lavoro da remoto, ivi comprese quelle del telelavoro e del lavoro agile.

Nel lavoro mediante piattaforma, il fatto che la prestazione sia talora svolta, come nel caso dei *rider*, in luoghi pubblici di cui il datore di lavoro o il committente non ha alcuna disponibilità e su cui non può intervenire, non significa che in capo a chi si avvale della piattaforma non si configuri una serie di obblighi, tra cui quelli relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori i quali svolgono pur sempre la loro prestazione nell'ambito dell'organizzazione (da intendere anche in senso non reificato) di quel datore di lavoro o di quel committente<sup>9</sup>.

In fondo, perfino nel lavoro a domicilio, in cui il datore di lavoro non può disporre in alcun modo del luogo, pena l'applicazione della disciplina del lavoro nell'impresa, in capo allo stesso datore si configurano alcuni obblighi di prevenzione<sup>10</sup>.

Ovviamente, quando il creditore della prestazione non domina il luogo della stessa gli obblighi prevenzionistici si atteggeranno in modo parzialmente differente.

Pertanto, quando i rischi travalicano i confini dell'impresa, il fondamentale obbligo del datore di lavoro, consistente nel valutare tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, riguarda i rischi che, almeno in astratto, possono essere ragionevolmente e prevedibilmente riconducibili all'esecuzione di una prestazione di lavoro delocalizzata. D'altronde, non è forse prevedibile e suscettibile di valutazione e di adozione di opportune misure di prevenzione il fatto che, per un cicofattorino, sia oggettivamente più rischiosa una strada in cui vi siano i binari del tram o una strada aperta al transito di autoveicoli?

---

<sup>8</sup> S. DOVERE, *Appalti e salute e sicurezza sul lavoro*, videoregistrazione della relazione presentata alla seconda edizione del Festival Internazionale della Salute e della Sicurezza sul Lavoro, organizzata presso il Palazzo ducale di Urbino dall'Osservatorio Olympus dell'Università di Urbino Carlo Bo e dalla Fondazione Nazionale Sicurezza Rubes Triva, in <https://www.youtube.com/watch?v=OXilBUoaU-A> (consultato il 9 giugno 2024). V. anche Cass. pen., S.U., 18 settembre 2014, n. 38343.

<sup>9</sup> P. PASCUCCI, *Note sul futuro del lavoro salubre e sicuro... e sulle norme sulla sicurezza di rider & co.*, in *Riv. dir. sic. lav.*, 2019, 1, 48 ss.

<sup>10</sup> Art. 3, comma 9, d.lgs. n. 81/2008.

Ciò significa che i rischi da valutare – con un’analisi *ab origine* del processo di lavoro coerente con il principio comunitario di prevenzione primaria per cui i rischi innanzitutto debbono essere evitati o eliminati – sono quelli insiti in una prestazione che, al di là di dove si svolga topograficamente, si inserisce funzionalmente nell’ambito dell’organizzazione che il creditore della prestazione ha predisposto per il perseguimento del proprio scopo produttivo.

D’altro canto, poiché dalla valutazione dei rischi discende la conformazione degli obblighi di informazione e di formazione, quest’ultima dovrebbe indirizzarsi soprattutto sulle specifiche modalità dell’esecuzione della prestazione lavorativa anche mediante tecniche di simulazione tali da consentire al lavoratore di apprendere i comportamenti di volta in volta necessari nei diversi scenari.

Come si è già osservato in altre occasioni, ciò di cui c’è bisogno non è solo la sicurezza nel luogo di lavoro, ma la sicurezza dei lavoratori, capace di seguirli ovunque.

## 8. La sicurezza nel lavoro agile e la disconnessione

Senza potersi qui diffondere oltremodo sul tema, pare evidente che, nel caso del lavoro agile, la giusta enfaticizzazione del dovere di cooperazione del lavoratore alla propria sicurezza sia nella legge n. 81/2017 sia nel Protocollo del 7 dicembre 2021 non possa tuttavia escludere il ruolo prevenzionistico del datore di lavoro, che non può esaurirsi nella consegna al lavoratore dell’informativa sui rischi poiché il datore di lavoro non può mai totalmente spogliarsi del proprio obbligo di vigilanza, ancorché opportunamente adattato nel patto individuale di lavoro agile – meglio se conformato dalla contrattazione collettiva – il quale, individuando anche gli eventuali limiti geografici della prestazione agile, consentirà di far sì che la valutazione dei rischi possa tener conto di quelli prevedibilmente emergenti nei luoghi dell’agilità e, conseguentemente, di indirizzare in tal senso la formazione in tema di sicurezza.

I problemi maggiori sorgono nel momento in cui il lavoro agile si svolga nel luogo di vita del lavoratore, come è accaduto a scopi precauzionali durante l’emergenza pandemica e come, anche dopo il declino di quest’ultima, è stato previsto per agevolare la prestazione dei soggetti fragili<sup>11</sup>.

Se la possibilità di lavorare da casa consente di mescolare attività e tempi di vita quotidiana e professionale, fornendo più autonomia e libertà, provvedendo anche alle esigenze di cura, per altro verso essa rischia però di estendere spesso a dismisura il tempo di lavoro e di ridurre invece i margini di libertà e di discrezionalità individuali.

Qui emerge il tema della disconnessione che, al di là della sua configurazione

---

<sup>11</sup> P. PASCUCCI, *L’emersione della fragilità nei meandri della normativa pandemica: nuove sfide per il sistema di prevenzione?*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2023, 691 ss.

come diritto o anche come dovere del lavoratore<sup>12</sup>, non può non essere considerata dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, come peraltro emerge anche dalla recente direttiva 2024/2831 del 23 ottobre 2024, sul miglioramento delle condizioni del lavoro mediante piattaforme digitali quando mira a limitare l'eccessiva pressione delle stesse piattaforme sui lavoratori.

Ciò richiama quanto detto in precedenza sul fatto che non è la disponibilità del luogo – che nel lavoro agile domiciliare appartiene esclusivamente al lavoratore – ad escludere qualunque responsabilità datoriale sulla salute e sicurezza dei lavoratori ove in quel luogo, di cui il datore di lavoro non ha alcuna disponibilità, si svolga anche in parte una prestazione lavorativa inserita nella sua organizzazione e proiettata a suo vantaggio.

È ovvio che, a differenza delle prestazioni lavorative che si svolgono all'esterno dell'azienda in un luogo non di pertinenza del lavoratore (*riders*, telelavoro in centri satellite, *coworking*), la promiscuità che emerge nella casa del lavoratore tra vita e lavoro impone di individuare regole del tutto peculiari per la cui definizione appare quanto mai interessante, pur se meritevole di maggiore chiarimento, il rinvio alla contrattazione collettiva contenuto nel Protocollo del 2021 sul lavoro agile.

## 9. Luoghi di lavoro o luoghi di vita?

Da questa promiscuità prendo spunto per avviarmi a concludere con una breve riflessione sui tradizionali luoghi di lavoro.

Se le nuove modalità di lavoro tendono ad appannare sempre più la distinzione tra lavoro e vita, tra il tempo e il luogo di lavoro e il tempo e il luogo di vita, è alto il rischio che l'alienazione oggettivamente insita nel contratto di lavoro fagociti, usurpandole, le altre fasi della vita delle persone che lavorano.

Rivendicare la distinzione tra vita e lavoro significa dunque riaffermare e ristabilire il giusto confine che impedisce di configurare il lavoro come elemento totalizzante della vita.

Sarà forse banale, ma se non si chiarisce che la vita che va tenuta distinta dal lavoro si riferisce alla sfera privata e intangibile della persona che lavora, c'è però il rischio che quella distinzione lessicale tra lavoro e vita, tra tempo e luogo di lavoro e tempo e luogo di vita, si riveli ambigua, perché, di per se stessi, lavoro e vita non sono concetti necessariamente antitetici e contrapposti.

Non è forse il lavoro lo strumento necessario per soddisfare i bisogni primari e per la realizzazione del lavoratore come persona? Non è forse il lavoro, e la sua giusta retribuzione, lo strumento per garantire al lavoratore ed alla sua famiglia quella esistenza – e, quindi, quella vita – libera e dignitosa evocata dall'art. 36 Cost., troppo spesso oggi minacciata dal lavoro povero?

Se il lavoro è un fondamentale strumento per vivere, nel contempo è esso stesso vita ed una parte spesso preponderante della vita delle persone.

---

<sup>12</sup> S. MAGAGNOLI, *Diritto alla disconnessione e tempi di lavoro*, in *Lab. & Law Iss.*, 2021, 87 ss.

Lo stesso classico luogo di lavoro, come luogo proprio dell'impresa rientrante nella piena disponibilità del datore di lavoro, è un luogo di vita. Una vita intesa non in senso privato, ma pur sempre vita, non foss'altro perché quelle che lavorano sono persone che vivono.

Se si trascura che il lavoro è strumento di vita ed è esso stesso una parte importante della vita delle persone, si rischia di ampliare a dismisura quella rigida separazione tra lavoro e vita che ha caratterizzato il processo di industrializzazione del modello capitalistico<sup>13</sup>, con l'ulteriore rischio di innescare una sorta di mercificazione di ritorno del lavoro, con i suoi terribili paradossi, a partire da quello per cui perdere la vita sul lavoro costituirebbe un inevitabile effetto collaterale della competizione economica.

Sarà banale dire che se il lavoro è strumento di vita ed è esso stesso vita, il luogo di lavoro, anche quello proprio dell'impresa, è un luogo di vita e non di morte. Ma se si guarda ciò che accade ogni giorno forse non è così banale. E ciò non solo perché non è minimamente ammissibile che quello di lavoro divenga luogo di morte, ma anche perché, in quanto luogo di vita, la vita delle persone che vi si svolge non può non essere una vita degna di questo nome, fondata – come vuole l'art. 41 Cost. – sul rispetto della loro salute, sicurezza, libertà e dignità.

Se, da un lato, oggi i luoghi, ma anche i momenti, della vita intima delle persone si aprono al lavoro e quest'ultimo tende sempre più ad insinuarsi con i vantaggi ed i rischi del caso, da un altro lato i tradizionali luoghi di lavoro devono divenire sempre più luoghi di vita vera delle persone che vi operano.

È questa la grande sfida del benessere organizzativo, vale a dire la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle persone che lavorano nell'ambito di quella stessa organizzazione<sup>14</sup>. Quel benessere che corrisponde esattamente al concetto olistico di salute accolto nello stesso d.lgs. n. 81/2008, definita appunto come uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità<sup>15</sup>.

Una salute che, così intesa, rappresenta la vita piena delle persone, in armonia con il proprio corpo, la propria psiche e con le altre persone con cui sono in relazione.

---

<sup>13</sup> S. LEONINI, *Luoghi di lavoro, luoghi di vita*, in <https://www.rivistailmulino.it/a/luoghi-di-lavoro-luoghi-di-vita>, consultato il 9 giugno 2024.

<sup>14</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, 2016, 1, 21 ss.

<sup>15</sup> Art. 2, lett. o, d.lgs. n. 81/2008.



# L'“AGILITÀ” DEL LUOGO DI LAVORO AI TEMPI DELLA DIGITALIZZAZIONE: QUALE DISCIPLINA PER L'IPERFLESSIBILITÀ SPAZIALE?

*Pia De Petris* \*

SOMMARIO: 1. Introduzione: l'inaspettata centralità del luogo di lavoro ai tempi della destrutturazione spazio-temporale del lavoro (nell'impresa) digitale. – 2. Dal telelavoro al lavoro agile: la trasformazione dei luoghi di lavoro. – 3. “Agilità” e “virtualità” del (luogo di) lavoro digitale: le ricadute, fra obsolescenza e innovazione, sulla disciplina lavoristica ancorata alla fisicità spaziale. – 4. Brevi osservazioni conclusive sulla necessità di ridisegnare la disciplina dei luoghi di lavoro digitali.

## 1. *Introduzione: l'inaspettata centralità del luogo di lavoro ai tempi della destrutturazione spazio-temporale del lavoro (nell'impresa) digitale*

La diffusione delle tecnologie digitali e, con esse, delle occasioni di “remotizzabilità” del lavoro, ha completamente messo a nudo la crisi profonda dell'unità di azione, tempo e luogo che, sin dagli albori, hanno caratterizzato l'organizzazione fordista e, di riflesso, gran parte della disciplina lavoristica. Non a caso, il titolo II del libro V del Codice civile è rubricato “*Del lavoro nell'impresa*”, presupponendo che l'impresa sia il normale riferimento topografico del lavoro subordinato<sup>1</sup>, salvo qualche isolato caso che funge da eccezione, come il lavoro a domicilio<sup>2</sup>.

Proprio perché, nel modello produttivo taylor-fordista, il luogo di lavoro si caratterizzava per unità, tipicità e tendenziale fissità, il Codice dedica ad esso poco

---

\* Assegnista di ricerca di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Milano Statale.

<sup>1</sup> L'art. 2094 c.c. definisce il lavoratore subordinato come a colui che si obbliga «a collaborare nell'impresa», per cui, come osservano M. PERSIANI, *Prologo*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto*, cit., 1 e P. ALBI, *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT*, 2020, 430, 8, il lavoro subordinato si caratterizza da sempre per l'appartenenza ad uno specifico luogo.

<sup>2</sup> Sul punto L. NOGLER, *Il lavoro a domicilio. Art. 2128*, in *Cod. civ. Comm. Schlesinger*, Milano, 2000, 70; e, in questo volume, F. ROSSI, *Spazi e luoghi in mutamento. Un racconto storico-giuridico sulla flessibilità del lavoro come paradigma*.

spazio. Infatti, fatta eccezione per il rinvio all'art. 1182, comma 1, c.c. (in forza del quale il luogo di adempimento, indicato nel contratto, è elemento essenziale del corretto adempimento<sup>3</sup>) e agli artt. 2094 e 2104 c.c. (per cui è il datore di lavoro, titolare del potere direttivo-organizzativo, a individuare il *locus laboris*), sono pochissimi i riferimenti codicistici al luogo di lavoro, che difetta persino di una definizione giuridica di portata generale, dal momento che l'unica definizione presente nell'ordinamento è circoscritta all'ambito di applicazione della normativa sulla salute e sicurezza (art. 62, comma 1, d.lgs. n. 81/2008)<sup>4</sup>.

Eppure, il luogo di lavoro riveste una funzione centrale nel rapporto di lavoro<sup>5</sup>. Anzitutto, la sua individuazione, come segnala autorevole dottrina<sup>6</sup>, assolve da sempre ad una funzione delimitativa, segnando il confine entro cui può richiedersi l'espletamento della prestazione. Inoltre, attorno al luogo di lavoro ruota una serie di interessi meritevoli di tutela: interessi organizzativi dell'imprenditore afferenti all'esercizio dei poteri<sup>7</sup>; interessi relazionali e partecipativi (sia individuali<sup>8</sup> che collettivi) e interessi di salute e sicurezza. Il luogo di lavoro costituisce così una coordinata regolativa essenziale su cui è modellata l'intera disciplina lavoristica: dall'esercizio dei poteri alla sicurezza sul lavoro, dal benessere organizzativo alle relazioni sindacali, passando pure per l'individuazione del giudice competente (art. 413 c.p.c.).

Tuttavia, la digitalizzazione ha prodotto sensibili trasformazioni nel "luogo di lavoro"<sup>9</sup>, che ha perso oramai i suoi tratti di staticità e, almeno in via astratta, quelli di tipicità. Anzi, la pervasività delle nuove tecnologie consente al *potenziale* spazio di lavoro di moltiplicarsi e dilatarsi, fino ad assurgere ad "ecosistema totalizzate", capace di inglobare più luoghi, fisici e virtuali. Se le moderne tecnologie consentono una completa smaterializzazione della scrivania, dell'ufficio e dell'unità produttiva, ogni luogo può divenire *al contempo* spazio di vita e di lavoro, con una paradossale assonanza con quanto avveniva agli albori della società capitalistica, con le prime città operaie.

Inoltre, il discorso della dilatazione spaziale del lavoro digitale si complica a di-

<sup>3</sup> Cfr. A. DI MAJO, *Sub art. 1182*, in F. GALGANO (a cura di), *Comm. Scialoja e Branca*, IV, *Dell'adempimento in generale*. Art. 1177-1200, Bologna-Roma, 1994, 112 ss.

<sup>4</sup> Per cui costituiscono "luoghi di lavoro" i luoghi destinati ad ospitare posti di lavoro, ubicati all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza dell'azienda accessibile al lavoratore nell'ambito del proprio lavoro. Sul punto P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Riv. dir. sic. lav.*, 2, 2023, 37 ss.

<sup>5</sup> Cfr. L. NOGLER, *Gli spazi di lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e "regressioni" interpretative*, in A. OCCHINO, *Il lavoro e i suoi luoghi*, Milano, 2018, 28.

<sup>6</sup> Sul punto L. BARASSI, *Luogo della prestazione di lavoro*, Milano, 1949; P. CIPRESSI, *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, Milano, 1967.

<sup>7</sup> Vedi M. GRANDI, *Le modificazioni del rapporto di lavoro*, Milano, 1972.

<sup>8</sup> Sottolineati quale "presupposto per l'esercizio di diritti fondamentali" da A. TOPO, *Il luogo di esecuzione della prestazione nell'organizzazione digitalizzata*, in *Federalismi.it*, 2022, 201 ss.

<sup>9</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Lab. & Law Iss.*, 2023, 21 ss.

smisura se si considera che a cadere non è solo la *barriera fisica* dell'impresa ma anche quella dei confini nazionali, perché le moderne tecnologie consentono una remotizzazione senza frontiere, che mette in crisi la territorialità del diritto e la funzione protettiva della cd. *lex loci*, tradizionalmente fondata sul criterio dell'*abitudine del luogo di lavoro*<sup>10</sup>.

Se si guarda a fenomeni quali i nomadi digitali<sup>11</sup>, al cd. *crowdwork*<sup>12</sup> o al lavoro nel metaverso<sup>13</sup>, si dischiudono spinose questioni in ordine all'individuazione della legge applicabile e, in generale, di una disciplina di efficace contrasto ai fenomeni di *dumping* e *law shopping* che vengono in rilievo.

Dinnanzi a tali trasformazioni è fondamentale comprendere quanto e come la destrutturazione spaziale impatti sulla nozione e disciplina del luogo di lavoro.

L'analisi muoverà dal lavoro agile, quale ultimo punto d'approdo di un lungo processo di “delocalizzazione” della prestazione lavorativa rispetto ai confini dell'impresa, facilitato dalle tecnologie prima telematiche e poi digitali<sup>14</sup>.

## 2. Dal telelavoro al lavoro agile: la trasformazione dei luoghi di lavoro

Per definizione<sup>15</sup>, il telelavoro si caratterizza per l'utilizzo di strumenti telematici nell'attività lavorativa (elemento tecnologico) e per lo svolgimento dell'attività lavorativa in un luogo diverso da quello della sede produttiva datoriale (elemento topografico).

Rispetto alla flessibilità spazio-temporale, il telelavoro presentava un enorme potenziale che la disciplina di inizio millennio non ha coltivato a sufficienza. Nella sua (marginale) applicazione pratica il telelavoro si è tradotto, nell'impiego pubblico e privato, in una sorta di esternalizzazione della postazione di lavoro, fuori dai locali aziendali e principalmente al domicilio del lavoratore. Ne consegue che, seppur remotizzato, il luogo di (tele)lavoro continua ad essere statico, tipico e soprat-

---

<sup>10</sup> *Amplius* M.T. CARINCI, A. HENKE, *Employment relations via the web with international elements: Issues and proposals as to the applicable law and determination of jurisdiction in light of EU rules and principles*, in *Eur. Lab. Law Jour.*, 2, 2021, 134 ss.

<sup>11</sup> Cfr. A. MORONE, *La figura del “nomade digitale”: tratti distintivi e profili applicativi*, in *Dir. rel. ind.*, 4, 2022, 1156 ss.

<sup>12</sup> Sia consentito il rinvio a P. DE PETRIS, *Il lavoro nell'impresa algoritmica e globale: il crowdwork*, in M. MOCELLA (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era digitale*, Roma, 2023, 60 ss.

<sup>13</sup> Cfr. A. DONINI, M. NOVELLA, *Il metaverso come luogo di lavoro. Configurazione e questioni regolative*, in *Lab. & Law Iss.*, 2, 2022.

<sup>14</sup> In generale, per una «nozione unitaria» di lavoro a distanza: L. GAETA, *Lavoro a distanza e subordinazione*, Napoli, 1993. In particolare, per un'analisi del percorso normativo che dal telelavoro ha condotto al lavoro agile: A. ZILLI, *Opportunità e interessi nella remotizzazione del lavoro (pubblico e privato)*, in A. BELLAVIDA, R. SANTUCCI (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Torino, 2022, 195 ss.

<sup>15</sup> Art. 1 Accordo interconfederale del 9 giugno 2004.

tutto assoggettato all'autorità (e responsabilità) del datore, a cui competono poteri di accesso e controllo nell'espletamento dei doveri di sicurezza<sup>16</sup>.

Decisamente più complicata è, invece, la delimitazione e regolamentazione del luogo di lavoro "agile".

La legge n. 81/2017 definisce il lavoro agile come una (speciale) «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato»<sup>17</sup> in cui il lavoro in presenza, intriso di vincoli spazio-temporali, si alterna con quello da remoto<sup>18</sup>, completamente sradicato dalla tradizionale collocazione "fisica" in un luogo prestabilito e privo di vincoli di tempo, perché, grazie al «(possibile) utilizzo di strumenti tecnologici», il lavoro si organizza «per fasi, cicli e obiettivi» (art. 18).

La legge riserva al lavoro agile una disciplina minimale, che rinvia all'accordo individuale (senza un'esplicita intermediazione collettiva) aspetti cruciali della regolamentazione: dall'esecuzione della prestazione lavorativa da remoto agli strumenti di lavoro; dai tempi di riposo, compresa la disconnessione, alle forme di esercizio del potere datoriale, presupponendo così un radicale ripensamento delle leve organizzative e di *management*.

Com'è noto, la crisi pandemica ha funto da volano per una massiccia sperimentazione del lavoro "agile"<sup>19</sup>, anche in contesti organizzativi ancora immaturi, determinando spesso una trasformazione estemporanea degli spazi domestici in uffici temporanei<sup>20</sup>.

Passata l'emergenza, il lavoro agile si è sedimentato come prassi consolidata, già foriera di ingenti trasformazioni degli spazi di lavoro, dentro e fuori i confini dell'impresa.

Le potenzialità del lavoro agile (specie se impiegato in misura prevalente) sull'ottimizzazione degli spazi aziendali sono enormi, consentendo persino un superamento dell'idea di postazione di lavoro individuale a favore di una mobile e condivisa<sup>21</sup>. Ne deriva una imponente trasformazione della geografia delle

<sup>16</sup> Cfr. L. GAETA, P. PASCUCI (a cura di), *Telelavoro e diritto*, Torino, 1998.

<sup>17</sup> Sull'inserimento del lavoro agile nella subordinazione: G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, 2023; S. CAIROLI, *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Napoli, 2020; M. RUSSO, *Il datore di lavoro agile*, Napoli, 2023; C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Bari, 2018; L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, 2018; M. TUFO, *Il lavoro digitale a distanza*, Napoli, 2021.

<sup>18</sup> L'alternanza (stabile e programmata) di lavoro a distanza e in presenza, insieme alla valorizzazione dell'autonomia individuale, secondo la dottrina maggioritaria costituiscono gli elementi caratteristici della fattispecie. Sul punto si rinvia ai lavori monografici sopra citati.

<sup>19</sup> In realtà non può discorrersi di lavoro agile genino. Sul punto, *ex pluris*, M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. giur.*, 2020, 553; M.L. LAMBERTI, *Il lavoro a distanza nell'emergenza sanitaria e le prospettive dello smart working*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, 637.

<sup>20</sup> *Amplius* M. D'ONGHIA, *Lavoro agile e luogo del lavoro: cosa ci ha insegnato la pandemia?*, in *Lav. dir. Eur.*, 2022.

<sup>21</sup> Cfr. BARANI, *Innovazione tecnologica e lavoro agile: quadro evolutivo, dimensioni di sostenibilità e profili organizzativi*, in *Quad. econ. lav.*, 2, 2021, 187.

imprese e delle città, con fenomeni ambivalenti che vanno dalla desertificazione aziendale dei grandi centri cittadini (con la soppressione di sedi e succursali<sup>22</sup>) al ripopolamento delle aree interne, auspicato anche dal Legislatore<sup>23</sup>.

Rispetto alla regolazione degli interessi ruotanti attorno al luogo di lavoro, il lavoro agile pone svariate problematiche, a partire dall'individuazione stessa del luogo di lavoro, che si definisce solo in negativo, «senza precisi vincoli [...] di luogo di lavoro».

La legge n. 81/2017 attribuisce al lavoratore ampia discrezionalità nella scelta del luogo di lavoro, senza dettare una specifica disciplina che ne assicuri adeguatezza e sicurezza: l'art. 22 si limita, infatti, a valorizzare l'obbligo di cooperazione del lavoratore nella prevenzione dei rischi per la salute e sicurezza, senza neppure specificare se tale obbligo sia qualcosa di ulteriore rispetto a quello previsto all'art. 20 d.lgs. n. 81/2008<sup>24</sup>.

In ordine alla questione spaziale, anche il Protocollo del 7 dicembre 2021 è avido di dettagli, limitandosi ad affermare che, nell'esercizio della libertà di individuare il luogo di lavoro da remoto, occorre rispettare i canoni di efficienza (assicurando la connessione con l'azienda), sicurezza personale e ambientale, riservatezza, segretezza e protezione dei dati (art. 4, par. 1).

È pacifico che, per una corretta e sicura esecuzione della prestazione, il luogo di lavoro debba adeguarsi a tali caratteristiche ma dal tenore della previsione sembrerebbe che la responsabilità di determinare e/o assicurare l'idoneità del luogo di lavoro ricada sul lavoratore, libero di scegliersi il luogo di lavoro a distanza. Tale impostazione non è corretta, dal momento che la valutazione della sicurezza e salubrità del luogo di lavoro (anche se non coincidente con l'unità produttiva) è compito del datore di lavoro, assoggettato all'obbligo di sicurezza in ogni luogo cui «ci sia la persona che lavora»<sup>25</sup>. Per evitare, tuttavia, l'insorgere di forme di responsabilità oggettiva (verso luoghi non conoscibili dal datore) è auspicabile una preventiva individuazione (in positivo e non in negativo), da parte del datore di lavoro e della contrattazione collettiva (come auspicato dall'art. 4, par. 2, del Protocollo), dei luoghi ritenuti idonei, fra cui può ricadere la libera scelta del lavoratore.

Sicché, la potenziale iper-flessibilità spaziale del lavoro agile è in concreto ridimensionata dalla necessità di assicurare un minimo coordinamento spaziale per la tutela di interessi inscindibilmente connessi con il luogo di lavoro (sicurezza, riservatezza, segretezza). Il lavoratore agile, in altre parole, non può davvero lavorare

---

<sup>22</sup> Si veda, ad es., il fenomeno della desertificazione bancaria: <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2024/02/Desertificazione-bancaria-cs-report-2023.pdf>.

<sup>23</sup> Il d.d.l. delega n. 879/2023 riconosce, ad esempio, agevolazioni fiscali per la promozione di attività in modalità agile nei comuni fino a 5.000 abitanti.

<sup>24</sup> Cfr. M. PERUZZI, *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in *Dir. sic. lav.*, 2017, 10.

<sup>25</sup> Così P. TULLINI, *Introduzione al diritto della sicurezza sul lavoro*, Torino, 2022, 38. Cfr. anche P. PASCUCCI, *Luoghi di lavoro, luoghi di vita. Ambiguità di una distinzione*, in questo Volume; e P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it*, 9, 2022, 106 ss.

“*everywhere*”, né la scelta dei luoghi di lavoro può essere rimessa alla libera e autonoma valutazione del lavoratore.

Non a caso, lo stesso legislatore, con riferimento all’art. 23 legge n. 81/2017, riconosce la tutela dell’infortunio *in itinere*<sup>26</sup> (seppur solo quando scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze di servizio o di conciliazione e rispetti il criterio di ragionevolezza) e per assicurare effettività a tale tutela è costretto a dare dei riferimenti spaziali tipici o comunque relativamente stabili, riconoscendo la protezione per gli infortuni «*occorsi durante il normale percorso dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa*».

In effetti, non è facile conciliare l’iper-flessibilità spaziale con la sicurezza e, in generale, con tutta la disciplina lavoristica che è plasmata su una concezione di luogo di lavoro che ha quale referente tipico il lavoro inserito materialmente e stabilmente all’interno di una certa organizzazione produttiva.

Pare allora interessante effettuare una mappatura della disciplina lavoristica che è pensata per un luogo di lavoro fisso, coincidente con lo spazio fisico dell’unità produttiva, per verificarne la tenuta e/o l’adattabilità al lavoro digitale a distanza.

### 3. “*Agilità*” e “*virtualità*” del (luogo di) lavoro digitale: le ricadute, fra obsolescenza e innovazione, sulla disciplina lavoristica ancorata alla fisicità spaziale

L’introduzione della possibilità di lavorare da remoto e in uno spazio di lavoro che si trova al di fuori dai locali di disponibilità aziendale reca con sé il rischio rendere obsolete e/o ineffettive tutte quelle discipline protettive disegnate attorno ad un luogo di lavoro materiale e stabile.

Molteplici spunti di riflessione provengono, ad esempio, dalla normativa relativa al mutamento del luogo di lavoro.

Nel caso di trasferimento, l’art. 2103 c.c. limita il potere datoriale di trasferire unilateralmente il lavoratore da una unità produttiva ad un’altra, richiedendo «*comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive*». Il trasferimento è tradizionalmente inteso quale mutamento stabile, non temporaneo né provvisorio (come in caso di trasferta) del luogo di lavoro e presuppone l’allontanamento fisico dall’unità produttiva di appartenenza.

Rispetto a ciò, è lecito chiedersi se il ricorso ad una strategia di remotizzazione digitale (telelavoro, lavoro agile o finanche lavoro nel metaverso), può integrare la fattispecie del trasferimento. In linea di massima, una strategia organizzativa di piena remotizzazione del lavoro può determinare un mutamento stabile e non temporaneo del luogo di lavoro (ancorché virtuale), giustificata da «*comprovate ragioni organizzative*», rinvenibili nell’aumento della produttività, diminuzione dei co-

---

<sup>26</sup> M. GAMBACCIANI, *L’infortunio in itinere del lavoratore “agile”*, in L. FIORILLO, A. PERULLI, *op. cit.*, 247.

sti, ampliamento dei servizi *online*, perseguimento di politiche di *welfare* e di conciliazione. Tuttavia, la disciplina sul trasferimento presuppone il mutamento dell'unità produttiva, per cui si dovrebbe sostenere che il luogo di lavoro da remoto costituisca un'autonoma unità produttiva (digitale). Tale conclusione è difficile da sostenere se si aderisce all'orientamento prevalente per cui l'unità produttiva è un'articolazione autonoma dell'impresa che, sotto il profilo funzionale e finalistico, esplica, in tutto o in parte, attività di produzione di beni o servizi<sup>27</sup>. Sicché, l'unica soluzione percorribile è quella di valorizzare quell'orientamento giurisprudenziale (minoritario) che estende la disciplina del trasferimento ai casi di mutamento geografico apprezzabile del luogo di lavoro<sup>28</sup>, ancorché nell'ambito della stessa unità produttiva<sup>29</sup>.

Con riferimento al lavoro agile, l'alternanza topografica di lavoro in presenza e a distanza esclude l'applicazione dell'istituto del trasferimento ed evoca semmai quello della trasferta, la cui disciplina, tuttavia, perde di rilevanza dal momento che le indennità riconosciute trovano giustificazione nella maggiore gravosità della prestazione lavorativa resa in una sede lavorativa lontana da quella di originaria assegnazione. Sicché tali indennità non potranno trovare applicazione nei casi di lavoro da remoto, né nei casi di lavoro in presenza, a meno che non sia richiesto al lavoratore di recarsi presso un'unità produttiva diversa rispetto a quella di appartenenza.

Analoghe perplessità si ravvisano anche con riferimento all'istituto del distacco, caratterizzato per l'invio (fisico) del lavoratore a svolgere la prestazione lavorativa in favore del datore distaccatario, nell'interesse del distaccante. La disciplina del distacco è pensata per la mobilità fisica del lavoratore, anche nel caso di distacco internazionale<sup>30</sup>. Viceversa, le nuove tecnologie consentono enormi occasioni di mobilità virtuale, senza dover effettuare spostamenti fisici, rischiando di rendere ineffettiva la normativa protettiva pensata per la mobilità fisica.

Tuttavia, recenti e interessanti spunti, circa la maggiore considerazione della mobilità virtuale, provengono dalla regolamentazione del lavoro transfrontaliero, che per definizione, si riferisce a quei lavoratori occupati sul territorio di uno Stato membro e residenti in un altro Stato membro, dove fanno ritorno almeno una volta alla settimana, in un regime di stabile mobilità fisica.

Durante l'emergenza pandemica, laddove possibile, anche i lavoratori transfrontalieri sono stati collocati in “lavoro agile” e, passata l'emergenza, è riconosciuta loro la possibilità accedere stabilmente al lavoro a distanza. In particolare, il nuovo

---

<sup>27</sup> C. CESTER, *Unità produttiva e rapporti di lavoro*, Padova, 1983; F. DE FALCO, *Luogo di lavoro e adempimento della prestazione*, Napoli, 2012.

<sup>28</sup> Cass., 15 maggio 2006, n. 11103, in *Foro it.*, 2007; Cass., 18 maggio 2010, n. 12097, in *Mass. giur. civ.*, 2010.

<sup>29</sup> Preconizzata da M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento*, Milano, 1997.

<sup>30</sup> Cfr. G. ORLANDINI, *Il distacco transnazionale dopo il d.lgs. 22/2020*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2020, 749 ss.

protocollo tecnico siglato fra Italia e Svizzera, entrato in vigore il 1° gennaio 2024, prevede che il lavoratore possa lavorare presso il proprio domicilio nello Stato di residenza per una soglia del 25%. L'aspetto più interessante è che la Convenzione bilaterale precisa che le giornate di lavoro a distanza non comportano la modifica dello *status* di transfrontaliero, perché quest'ultime, per *fictio iuris*, sono considerate «giorni di lavoro nell'altro Stato presso il datore di lavoro»<sup>31</sup>. Tale equiparazione normativa fra mobilità fisica e mobilità virtuale apre scenari interessanti sul possibile aggiornamento della normativa protettiva in caso di iper-flessibilità spaziale.

Infine, per completezza, occorre segnalare che non mancano casi in cui, l'accesso alla remotizzazione del lavoro anziché costituire un fattore di obsolescenza può costituire un volano per l'evoluzione della disciplina esistente. Ne costituisce un esempio l'utilizzabilità del lavoro da remoto in chiave di "accomodamento ragionevole" ai sensi della dir. 2000/78/CE e dell'art. 3, comma 3 *bis*, d.lgs. n. 216/2003<sup>32</sup>, già pionieristicamente attuata dalla giurisprudenza di merito<sup>33</sup>. In questa direzione, si potrebbe finanche sostenere che ci sia lo spazio per aggiornare l'art. 33 legge n. 104/1992 – che notoriamente riconosce il diritto a scegliere, ove possibile, la sede più vicina al proprio domicilio per il lavoratore con disabilità grave e per i suoi congiunti che lo assistono con continuità – nel senso di riconoscere un diritto al *coworking* (nella sede più vicina alla persona con disabilità) o un diritto al lavoro agile<sup>34</sup> con alternanza maggiorata per il lavoro a distanza, chiaramente a condizione che le mansioni del lavoratore siano remotizzabili.

#### 4. Brevi osservazioni conclusive sulla necessità di ridisegnare la disciplina dei luoghi di lavoro digitali

Il parziale quadro esemplificativo sopra riportato ci dimostra che a voler analizzare l'impatto del lavoro digitale a distanza (nelle sue varie articolazioni: agile, da remoto, su piattaforme *online*, nel metaverso) sul luogo di lavoro ci si imbatte una corposa platea di questioni interpretative, che necessitano di essere affrontate.

Questo da un lato conferma l'assunto iniziale sulla centralità del luogo di lavoro

---

<sup>31</sup> Per un *focus* M. FALSONE, *Il lavoro da remoto e le sfide alla territorialità della regolazione*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Milano, 2024.

<sup>32</sup> Sia consentito il rinvio, per i riferimenti, a P. DE PETRIS, *Sul lavoro agile come soluzione organizzativa di "ragionevole accomodamento" per la persona con disabilità*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Un Ponte tra Università e Mondo del Lavoro per l'Inclusione e la Vita Indipendente*, Roma, 2022.

<sup>33</sup> Trib. Roma, 18 dicembre 2023, n. 32956.

<sup>34</sup> Com'è noto, un vero e proprio diritto in tal senso era stato provvisoriamente introdotto dalla normativa emergenziale. Attualmente è previsto solo un diritto di priorità nell'accesso al lavoro agile ex art. 18, comma 3, legge n. 81/2017. Sul punto M. BROLLO, *La polifunzionalità del lavoro agile*, in *Dir. merc. lav.*, 3, 2023, 551 ss.

ro, quale coordinata essenziale della regolamentazione; ma dall'altro dimostra la necessità di predisporre regole adeguate alla (iper)flessibilità spaziale e alla mobilità virtuale, per consentire un'adeguata protezione del lavoratore e per scongiurare l'insorgere di abusi, anche alla luce di un generale principio di trasparenza e prevedibilità, che involge i profili non solo temporali, oggetto di maggiore studio e attenzione, ma anche quelli spaziali dell'organizzazione del lavoro.

In effetti, l'identificazione del luogo di lavoro è oggetto di uno specifico obbligo informativo di trasparenza *ex art. 1, lett. b, d.lgs. n. 152/1997*, modificato dal Decreto Trasparenza, per cui, in mancanza di un luogo fisso predominante, il datore «*deve comunicare che il lavoratore è occupato in luoghi diversi o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro*».

Per non vanificare la garanzia di trasparenza e prevedibilità, è opportuno ritenere che il datore di lavoro sia obbligato a specificare quali siano questi luoghi diversi e soprattutto è fondamentale individuare un apparato sanzionatorio in caso di violazione dell'obbligo informativo, che attualmente è espressamente previsto solo con riferimento al lavoro su piattaforma, con l'art. 47 *ter* d.lgs. n. 81/2015, che prevede il pagamento di un'indennità risarcitoria<sup>35</sup>.

La confermata centralità della tutela della trasparenza e prevedibilità *spaziale* delle condizioni di lavoro rende, dunque, necessario un ripensamento delle regole sulla mobilità fisica, degli obblighi di sicurezza, delle forme di esercizio dei diritti collettivi (si pensi ad esempio alla messa a disposizione di “locali virtuali” in favore delle rappresentanze sindacali)<sup>36</sup>, che devono essere ripensate alla luce di una nuova dimensione, che, pur sottratta allo spazio fisico tradizionale, continua a costituire un luogo di incontro, di comunità, di relazioni collettive, di costruzione di identità personali e professionali<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Ne propone l'estensione C. MAZZANTI, *Risarcimento del danno polifunzionale e tutela del lavoratore*, ADAPT University Press, 2023, 75.

<sup>36</sup> *Amplius* A. BELLAVISTA, *L'unità produttiva digitale*, in *Lab. & Law Iss.*, 2023, 97 ss.

<sup>37</sup> Cfr. N. IRTI, *Norma e luoghi. Problemi di geodiritto*, Bari, 2001.



# SUL (PRESUNTO NON) LUOGO DI ADEMPIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DIGITALE

*Angelo Delogu\**

SOMMARIO: 1. Profili introduttivi. – 2. Le tre accezioni di luogo di lavoro. – 3. Lo scenario di riferimento e le riflessioni imposte dai processi di trasformazione in atto. – 4. La permanenza anche nel lavoro digitalizzato del luogo materiale di lavoro. – 5. I presunti tratti distintivi della nuova organizzazione produttiva: il mutamento di carattere quantitativo, ossia tra regola ed eccezione. – 6. Il cambiamento di carattere qualitativo nel lavoro agile. – 7. Alcuni profili prevenzionistici. – 8. Il lavoro nel metaverso e l'unità produttiva digitale.

## 1. *Profili introduttivi*

Il discorso intorno al luogo di lavoro – in particolare quale indice, in combinato col tempo, di subordinazione o di etero organizzazione<sup>1</sup> – ha conosciuto un autentico *revival* negli ultimi anni<sup>2</sup>.

A ben guardare, però, la riflessione sul luogo di adempimento della prestazione

---

\* Ricercatore di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

<sup>1</sup> Cfr. tra gli altri G. SANTORO PASSARELLI, *Lavoro eterodiretto, eterorganizzato, coordinato ex art. 409, n. 3, c.p.c.*, in *Riv. giur. lav.*, 1, 2016, I, 91-100; M. PALLINI, *Dalla eterodirezione alla eteroorganizzazione: Una nuova nozione di subordinazione?*, in *Riv. giur. lav.*, 1, I, 2016, 65-89; R. PESSI, *Il tipo contrattuale: autonomia e subordinazione dopo il "Jobs act"*, in *Labor*, 3-4, 2016, 163-178; AA.VV., *I tempi e i luoghi del lavoro*. Convegno nazionale AGI 2019, Verona, 3-5 maggio 2019, in *Guida lav.*, 39, 2019; M. MAGNANI, *Subordinazione, eteroorganizzazione e autonomia tra ambiguità normative e operazioni creative della dottrina*, in *Dir. rel. ind.*, 1, 2020, 105-115; E. GRAGNOLI, *L'art. 2, d.lgs. n. 81/2015 e gli indicatori della subordinazione non codificati*, in *Mass. giur. lav.*, 10, 2020, 113-122; S. CAIROLI, *tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Napoli, 2020; P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it-Focus Lavoro Persona Tecnologia*, 9, 2022, 106-128; A. OCCHINO, *Lavoro, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it-Focus Lavoro Persona Tecnologia*, 34, 2022, 231-234.

<sup>2</sup> Si vedano i contributi contenuti in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Milano, 2018; nonché le relazioni contenute in AA.VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori*, Atti Giornate di Studio Aidlass, Campobasso, 25-26 maggio 2023, Piacenza, 2024.

lavorativa, che coinvolge profili cruciali della disciplina del rapporto di lavoro (dai poteri datoriali di determinazione e mutamento del luogo, sino agli obblighi di garanzia della salubrità dell'ambiente lavorativo), è un tema classico, che risale agli albori del diritto del lavoro<sup>3</sup>.

## 2. Le tre accezioni di luogo di lavoro

Va anzitutto segnalato che il luogo di lavoro può intendersi in una triplice accezione, attraverso cui si allude a dimensioni non sempre coincidenti tra loro<sup>4</sup>.

Anzitutto, può intendersi come luogo, sede di lavoro individuato necessariamente nel contratto di lavoro subordinato (art. 1, comma 1, lett. c, d.lgs. n. 152/1997 e s.m.i.<sup>5</sup>), per altro verso può intendersi come luogo di esecuzione della prestazione di lavoro, che non sempre coincide con il primo, in quanto possono esservi, e vi sono, prestazioni di lavoro che possono o debbono svolgersi al di fuori della sede aziendale.

La terza accezione è quella di luogo inteso come ambiente di lavoro, che abbraccia sicuramente il luogo di esecuzione della prestazione lavorativa, ma può estendersi ben oltre, coinvolgendo ben più complesse dimensioni organizzative dell'attività produttiva<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr. già L. BARASSI, *Luogo dove la prestazione deve adempiersi*, in ID., *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, vol. I, II ed., Milano, 1915; L. BARASSI, *Luogo della prestazione di lavoro*, Milano, 1949; Sebbene le opere monografiche espressamente dedicate al luogo di lavoro non siano state poi numerose: si possono ricordare quella storica di P. CIPRESSI, *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, Milano, 1967 e più di recente F. DE FALCO, *Luogo di lavoro e adempimento della prestazione*, Napoli, 2012. Si vd. anche L. GAETA-A. LOFFREDO (a cura di), *Colloquio italo-spagnolo di diritto del lavoro*, 1997. *I nuovi scenari della prestazione di lavoro*. Atti del Seminario "Nuovi scenari dell'adempimento: tempo e luogo della prestazione", Copanello, 17-18 ottobre 1997, Napoli, 1999. Per quanto riguarda l'ordinamento spagnolo cfr. J. CRUZ VILLALÓN, *Il luogo di lavoro come riferimento normativo in Spagna*, in *Lab. & Law Iss.*, 1, 2023, 3 ss.

<sup>4</sup> Così S. CAIROLI, *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, cit., 7-8.

<sup>5</sup> A seguito della modifica apportata dal cd. Decreto Trasparenza (art. 4, d.lgs. n. 104/2022) la norma prevede che il datore di lavoro pubblico e privato, tra le varie informazioni, è tenuto a comunicare al lavoratore anche il luogo di lavoro e «in mancanza di un luogo di lavoro fisso o predominante, il datore di lavoro comunica che il lavoratore è occupato in luoghi diversi, o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro». In generale sui contenuti della riforma cfr., tra gli altri, D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, *Prime riflessioni sul decreto "trasparenza" (d.lgs. 104/2022) modificato dal decreto "lavoro" (d.l. 48/2023)*, in *Arg. dir. lav.*, 4, 2023, 651 ss.; D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, A. TROISI, *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro*, *Adapt Labour Studies e-Book series*, 2023; A. TURSI, *Il "decreto trasparenza": profili sistematici e problematici*, in *Lav. dir. eur.*, 2022, 3.

<sup>6</sup> Il rinvio d'obbligo è a L. MONTUSCHI, voce *Ambiente di lavoro*, in *Dig. disc. priv., Sez. comm.*, I, Torino, 1987, 87 ss.

### 3. Lo scenario di riferimento e le riflessioni imposte dai processi di trasformazione in atto

Per quanto riguarda il contesto spaziale di adempimento della prestazione lavorativa, è agevole rilevare che il processo di progressiva de-materializzazione del luogo di lavoro potrebbe indurre a ripensare in ambito virtuale categorie che si erano consolidate in correlazione ad ambienti fisici, tipici dell'organizzazione *taylorfordista* del lavoro<sup>7</sup>.

La rivoluzione digitale, infatti, ha evidenti ricadute spaziali, che conducono, attraverso il lavoro remotizzato, a polverizzare i tradizionali luoghi del lavoro (reparti, uffici, unità produttive) e ad esportare il lavoro sin dentro dimensioni fluide<sup>8</sup> o ibride<sup>9</sup>, familiari o di svago, normalmente appannaggio della vita privata, facendo emergere non solo vere e proprie forme di nomadismo lavorativo (si parla in proposito di *digital nomads* o *e-nomads*), ma anche una intensa compenetrazione tra spazi di vita e spazi di lavoro; il che ha indotto a parlare di luoghi di lavoro ubiqui, porosi, se non addirittura fagliati o frastagliati<sup>10</sup>.

È stato notato, inoltre, come il rapporto tra persona, lavoro, tecnologia e luogo di lavoro si caratterizzi sempre più come “rete di ruoli”, giacché la produzione materiale, ma anche, e sempre più, immateriale, emergono dalla collaborazione attiva uomo/macchina<sup>11</sup>, nella quale peraltro affiora anche la «labilità del confine tra la tecnologia come emancipazione e come soggezione» del lavoratore<sup>12</sup>.

Non si tratta comunque di una evoluzione recente, da tempo, infatti, si è sottolineato come tali processi stiano conducendo alla perdita di centralità delle «regole aristoteliche del diritto del lavoro» delle società pretecnologiche» ovvero «la unità di luogo-lavoro (il lavoro nei locali dell'impresa), di tempo-lavoro (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica), di azione-lavoro (una attività monoprofessionale)»<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Su altre tematiche cfr. U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, 5/2003.

<sup>8</sup> M. MORRONE, *La piattaforma dello spazio-tempo. Appunti per una teoria della relatività organizzativa*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 1, 2022, 139 ss.

<sup>9</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”: valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, 439/2021, 5, che parlano di «ibridazione spazio-temporale del luogo di lavoro (in bilico tra presenza fisica e distanza ubiqua)».

<sup>10</sup> Cfr. L. GRECO, *Tempo per lo spazio: riflessioni sui «luoghi» di lavoro*, in *Lab. & Law Iss.*, 2023, 9, 1, 8.

<sup>11</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”*, cit., 10.

<sup>12</sup> R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in A. CIPRIANI, A. GREMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, 2018, 225 ss.

<sup>13</sup> Cfr. già B. VENEZIANI, *Nuove tecnologie e contratto di lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1987, 54, citato anche da G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, 2023, 4.

Tutto ciò impone di riflettere sulla tenuta, nei nuovi scenari sopra evocati, di una serie di strumenti di tutela che sul luogo fisico, comunque controllato dal datore di lavoro, hanno impiantato il loro fulcro, quali le discipline relative al mutamento del luogo (trasferimento, trasferta, distacco).

Allo stesso tempo, la variabilità dell'elemento spaziale, unitamente a quello temporale, esige ulteriori forme di tutela, sia al fine di imporre un limite all'estensione incontrollata dell'obbligazione lavorativa, sia in relazione alla connessa necessità di garantire la tutela dell'integrità psicofisica e della dignità del prestatore di lavoro. Sotto il primo profilo, un banco di prova denso di sviluppi è rappresentato dal diritto alla disconnessione, da riconoscersi ben al di là del fattore tempo e del solo lavoro agile<sup>14</sup>. Sotto il secondo profilo, occorre immaginare tutele – ulteriori rispetto alla disconnessione – che seguano il lavoratore a prescindere dall'ambiente di lavoro, passando dalla sicurezza dei luoghi di lavoro alla sicurezza dei lavoratori<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> V. FERRANTE, *Il lavoro a distanza e il diritto "alla disconnessione"*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Milano, 2018, 128. Più di recente A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità*, in *Amb. e dir.*, 3, 2023, L. MONTEROSSO, *Iperconnessione e rischi psicosociali: l'adeguamento del sistema prevenzionistico nell'ambiente di lavoro digitalizzato*, in *Dir. sic. lav.*, 2024, 2. Più in generale sul tema della disconnessione, vd., tra gli altri, e senza alcuna pretesa di esaustività, A. DONINI, *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, in M. VERZARO (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, WP C.S.D.L.E. Collective Volumes, 6, 2017, 90 ss.; R. DI MEO, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in *Lab. & Law Iss.*, 3, 2, 2017, 31 ss.; A. FENOGLIO, *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI, *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Padova, 2018, 557 ss.; A. PRETEROTI, *Il diritto alla disconnessione nel lavoro agile alle dipendenze della pubblica amministrazione*, in *Lav. dir. Eur.*, 3, 2021; M.C. CATAUDELLA, *Tempo di lavoro e tempo di disconnessione*, in *Mass. giur. lav.*, 4, 2021, 865 ss.; C. TIMELLINI, *Il diritto alla disconnessione nella normativa italiana sul lavoro agile e nella legislazione emergenziale*, in *Lav. dir. Eur.*, 4, 2021; A. ALLAMPRESE, *Del diritto alla disconnessione*, in *Var. temi dir. lav.*, 1, 2022, 165 ss.; M. BIASI, *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, 1, 423 ss.; A. PRETEROTI, S. CAIROLI, *Dell'obbligo di disconnessione nel lavoro agile: effetti, responsabilità e tutele*, in *Mass. giur. lav.*, 2023, 365 ss.; D. CALDERARA, *Garanzia della disconnessione nel rapporto di lavoro*, Torino, 2024.

<sup>15</sup> P. PASCUCCI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in *Dir. sic. lav.*, 1, I, 2018, 7. Successivamente è stato ribadito in P. PASCUCCI, *Note sul futuro del lavoro salubre e sicuro... e sulle norme sulla sicurezza di rider & co.*, in *Dir. sic. lav.*, 1, I, 2019, 43-44, ID., *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Dir. sic. lav.*, 2, I, 2023, 38-39 e accolto da larga parte della dottrina (cfr., tra gli altri, A. DELOGU, *Salute, sicurezza e "nuovi" lavori: le sfide prevenzionali nella gig economy e nell'industria 4.0*, in *Dir. sic. lav.*, 2, I, 2018, 70; M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in *Dir. sic. lav.*, 2, 2022, I, 149; C. LAZZARI, *"Lavoro senza luogo fisso, dematerializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Lab. & Law Iss.*, 1, 2023, 39 ss.).

#### 4. La permanenza anche nel lavoro digitalizzato del luogo materiale di lavoro

Se è vero, come è stato osservato<sup>16</sup>, che non conta più solo lo spazio fisico di lavoro (cd. biosfera), ma anche quello aggiuntivo chiamato suggestivamente “infosfera” (con il *cloud*, i *social network*, ecc.), è anche vero che il primo si aggiunge, ma non sostituisce il primo.

Invero, la diffusione dei nuovi scenari produttivi, indotta dai processi di digitalizzazione, non può far dimenticare i contesti lavorativi più tradizionali e tuttora persistenti, quali le fabbriche, i laboratori artigiani, gli esercizi commerciali, gli uffici privati o pubblici, i cantieri o le campagne<sup>17</sup>. Tuttavia, è innegabile che l’organizzazione e il luogo di lavoro appaiono ormai contrassegnati da taluni elementi di fluidità. Difatti, se la cd. organizzazione taylor-fordista del lavoro implicava necessariamente la concentrazione della massa di lavoratori nel medesimo contesto spaziale, ossia la fabbrica o l’unità produttiva, la diffusione dei nuovi dispositivi di connessione telematica fa sì che la prestazione lavorativa possa essere resa sempre e dovunque (si parla in proposito di *working anytime, anywhere*)<sup>18</sup>. In particolare, essa può essere espletata in spazi originariamente non concepiti per ospitare prestazioni lavorative. Sotto altro profilo, il lavoro è sempre meno “luogo” e sempre più “processo”, per cui si parla di lavoro «ubiquo e atemporale» o di «evanescenza dei tratti tipici del luogo di lavoro»<sup>19</sup>. Certamente, però occorre evitare voli pindarici, e pur non trascurando l’esigenza di uno “sguardo alto” sulle nuove realtà produttive e organizzative, occorre comunque rimanere legati alla realtà dei *workplace*<sup>20</sup>.

In questi contesti, è agevole rilevare come il luogo unitario venga progressivamente, anche se non integralmente, sostituito dalla realtà dei luoghi di lavoro dispersi e virtuali, con scenari che assumono spesso «tinte neo-dickensiane»<sup>21</sup>, inoltre l’impresa spesso risulta organizzata in rete<sup>22</sup> attraverso il *coworking*.

---

<sup>16</sup> M. MAGNANI, *I tempi e i luoghi del lavoro. L’uniformità non si addice al post-fordismo*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT*, 404/2019, 2, al quale osserva come l’ulteriore “fenomeno che ha messo in crisi la “fissità” del luogo, o dei luoghi, di lavoro è la globalizzazione, con la conseguente accentuata mobilità delle imprese (si pensi alle delocalizzazioni) e degli stessi lavoratori. E, talvolta, i due fenomeni, lavoro digitale e delocalizzato (indicativo è il caso dei *call centers offshore*) si intrecciano” (pp. 2-3).

<sup>17</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso*, cit., 23

<sup>18</sup> Cfr. Report EUROFOUND-ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Lussemburgo-Ginevra, 2017. In dottrina, cfr. E. DAGNINO, *La regolazione dell’orario di lavoro nell’era del working anytime, anywhere. Spunti dalla disciplina italiana del lavoro agile e del diritto alla disconnessione*, *WP Adapt*, 5, 2021.

<sup>19</sup> M. MAGNANI, *I tempi e i luoghi del lavoro. L’uniformità non si addice al post-fordismo*, cit., 7.

<sup>20</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”*, cit., 8.

<sup>21</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”*, cit., 13.

<sup>22</sup> Sulle trasformazioni organizzative che interessano l’impresa, cfr., tra gli altri, D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, relazione alle Giornate di studio AIDLASS, 2017, in [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it).

Ad ogni modo, finché il lavoro continua ad essere tale e, in quanto tale, viene eseguito dall'essere umano – e non da dispositivi di intelligenza artificiale o robotizzati, i cui risultati produttivi non possono propriamente definirsi “lavoro” nel senso fatto proprio da «quel diritto che dal lavoro prende il nome»<sup>23</sup> – resta fermo il tradizionale principio della sua inscindibilità dall'uomo e, di conseguenza, della sua necessaria collocazione in uno spazio fisico. Infatti, come ammoniva già agli inizi del Novecento Ludovico Barassi, «noi non dobbiamo dimenticare che, malgrado ogni sforzo di astrazione, non potremo mai isolare completamente le energie di lavoro dell'uomo staccandole dall'uomo, dall'operaio stesso che le presta»<sup>24</sup>.

### 5. *I presunti tratti distintivi della nuova organizzazione produttiva: il mutamento di carattere quantitativo, ossia tra regola ed eccezione*

Può osservarsi che i veri tratti distintivi della nuova organizzazione produttiva consistono nel fatto che il luogo di lavoro non è più tendenzialmente unico ed unitario, può variare continuamente, sfugge dal controllo del datore di lavoro e, soprattutto, non è stato originariamente concepito come tale.

In altri termini, il luogo di lavoro cessa progressivamente di essere «un posto nel quale “si va”», viceversa identificandosi «nel luogo nel quale il lavoratore si trova o si sposta, qualunque esso sia»<sup>25</sup>.

Si tratta di tutte caratteristiche, tuttavia, che potevano ricorrere anche nelle forme più tradizionali di lavoro, come accadeva, senza necessariamente evocare il lavoro a domicilio<sup>26</sup> o il telelavoro<sup>27</sup>, nelle prestazioni di lavoro dei trasfertisti, dei

---

<sup>23</sup> Così lo definiva U. ROMAGNOLI, *Quel diritto che dal lavoro prende il nome*, in *il Mulino*, 4, 2018, 690 ss.

<sup>24</sup> L. BARASSI, *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, ristampa anastatica dell'edizione del 1901, a cura di M. NAPOLI, Milano, 2023, 550, il passaggio è citato altresì nell'introduzione del Curatore, *Ritornare a Barassi?*, XLVI.

<sup>25</sup> Cfr. S. CAIROLI, *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, cit., 200.

<sup>26</sup> Per opportuni confronti e riferimenti si rinvia a G.G. BALANDI, *La vecchia e la nuova legge sul lavoro a domicilio*, in *Riv. giur. lav.*, 1975, 614 ss.; M.V. BALLESTRERO, *L'applicazione dello Statuto dei lavoratori ai lavoratori a domicilio*, in *Riv. giur. lav.*, I, 1979, 317 ss.; L. MARIUCCI, *Il lavoro decentrato. Discipline legislative e contrattuali*, Milano, 1979; D. GOTTARDI, *Lavoro a domicilio*, in *Dig. comm.*, VIII, Torino, 1992, 182 ss.; L. NOGLER, *Il lavoro a domicilio*, in *Commentario Schlesinger*, Milano, 2000.

<sup>27</sup> Per maggiori approfondimenti sul punto cfr. L. GAETA, *Il telelavoro: legge e contrattazione*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, 1995, 550 ss.; P. PIZZI, *Considerazioni sulla qualificazione giuridica del telelavoro*, in *Riv. giur. lav.*, I, 1997, 219 ss.; L. GAETA, P. PASCUCCI (a cura di), *Telelavoro e diritto*, Torino, 1998; L. GAETA, P. PASCUCCI, U. POTI (a cura di), *Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, 1999; L. GAETA, *Il regolamento sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2, 1999, 311 ss.; P. PASCUCCI, *Pubbliche amministrazioni: accordo quadro sul telelavoro*, in *Guida lav.*, 30, 1999, 16 ss.; L. GAETA, P. PASCUCCI, *Una riflessione critica sul telelavoro*, in *Dir.*

manutentori o installatori, degli autisti, di tutti coloro che lavorano all'aperto, quali gli addetti alla pulizia delle strade o alla raccolta dei rifiuti, e gli esempi potrebbero essere innumerevoli.

Anche in tutti questi casi il luogo di adempimento della prestazione di lavoro non è predefinito e non è neppure concepito come tale. In buona sostanza lo «svolgimento della prestazione in un luogo esterno all'impresa» sebbene possa giustificare «la specialità della disciplina» applicabile, tuttavia non ha mai rappresentato «un elemento extratipico rispetto all'art. 2094 cod. civ.»<sup>28</sup>.

Allo stesso modo il lavoratore agile o il telelavoratore, o anche colui che gestisca la più sofisticata delle infrastrutture informatiche, si conetterà con il suo *computer*, fisso o portatile, col suo *smartphone* o il suo *tablet* pur sempre da un luogo fisico, per quanto variabile e non predeterminato esso sia.

Analogamente deve dirsi per i cd. lavoratori delle piattaforme<sup>29</sup>, per i quali non si deve cadere nell'equivoco di pensare, o anche soltanto immaginare, che il luogo di esecuzione sia la piattaforma digitale in quanto tale. La piattaforma, infatti, funge come strumento di intermediazione, organizzazione, controllo, o financo di valutazione della prestazione di lavoro, ma non è il luogo di lavoro in senso proprio.

Difatti, il luogo di esecuzione della prestazione lavorativa dei cosiddetti *riders* o *drivers*, ad esempio, è un luogo fisico quale la strada, percorsa spesso a piedi, con i mezzi, con un ciclomotore o con la bicicletta, faticosamente pedalando.

E non si ravvede quale sia la differenza rispetto al famigerato *pony express* o ciclofattorino (che tanto ha interessato la dottrina lavoristica<sup>30</sup>) o anche al tradizionale postino. Certo mutano le modalità organizzative della prestazione lavorativa, la quale però non cessa di essere resa in un luogo fisico e materiale. Tanto che si è efficacemente detto che costoro, i *riders*, vivono in bilico tra la durezza materiale della strada – con il relativo, a volte insicuro, mezzo di locomozione –, l'uso dell'oggetto simbolo della rivoluzione digitale di massa (lo *smartphone*, divenuto pure strumento di lavoro per eccellenza) e la virtualità del *web*<sup>31</sup>.

Quanto ai lavoratori agili, oltre a rendere la porzione di prestazione interna nei

---

*merc. lav.*, 2001, 11 ss.; D. GOTTARDI, *L'accordo quadro sul telelavoro*, in *Guida lav.*, 2002, 9 ss.; M. MISCIONE, *Diverse tipologie contrattuali: remote working, telelavoro e digital workplace*, in *Lav. giur.*, 7, 2009, 663 ss.; V. MAIO, *Il telelavoro*, in M. PERSIANI (diretto da), *I nuovi contratti di lavoro*, Torino, 2010, 777 ss. Più di recente P. PIZZI, *Il telelavoro*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, t. I, VIII ed., Milano, 2020, 497 ss.

<sup>28</sup> Cfr. G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, cit., 50.

<sup>29</sup> Per analoghe riflessioni cfr. F. BANO, *La mobilità virtuale su piattaforme digitali*, in *Lav. dir.*, 3, 2022, 519 ss. e in part. 528.

<sup>30</sup> Il dibattito cui si allude è unanimemente noto, ci si limita a rinviare a P. ICHINO, *Subordinazione, autonomia e protezione del lavoro nella gig-economy*, in *Riv. it. dir. lav.*, II, 2018, 294-296; M. BIASI, *Dai Pony Express ai Riders di Foodora: L'attualità del binomio subordinazione-autonomia (e del relativo metodo di indagine) quale alternativa all'affannosa ricerca di inedite categorie*, in *Working Paper Adapt*, 11, 2017, 4 ss.

<sup>31</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro "tridimensionale"*, cit., 14.

tradizionali luoghi di lavoro, eseguiranno anche la porzione di prestazione esterna connessi da casa, dal parco, o da qualsiasi altro luogo tangibile e concreto.

Il vero mutamento, dunque, non è di carattere qualitativo – forme di lavoro analogo esistevano anche nel passato – bensì quantitativo, tali forme erano probabilmente meno diffuse, erano delle eccezioni, rispetto alla regola generale dell'organizzazione centralizzata. Oggi il lavoro a luogo variabile si estende verso prestazioni normalmente centralizzate, quali in particolare il tradizionale lavoro impiegatizio, di ufficio.

Non bisogna infatti dimenticare neppure che non tutte le prestazioni lavorative sono telelavorabili o remotizzabili, essendovi lavori, in particolari manuali, contrassegnati necessariamente dalla presenza in un determinato luogo: si parla in proposito di *cd. key, essential o frontline workers*<sup>32</sup>.

Peraltro, nelle varie forme di lavoro autonomo, il luogo è stato sempre contrassegnato da una tipica variabilità, tanto che la definizione di vincoli di luogo è stata sempre individuata quale indice di subordinazione o, più di recente, di etero organizzazione.

## 6. Il cambiamento di carattere qualitativo nel lavoro agile

Per quanto riguarda l'area del lavoro subordinato, l'unica vera novità è rappresentata dal lavoro agile.

E nel caso del lavoro agile il vero cambiamento rispetto ai lavori tradizionali è che il luogo della porzione di prestazione esterna all'azienda potrebbe non essere imposto unilateralmente dal datore di lavoro, e che anzi quest'ultimo potrebbe persino non conoscere tale luogo di esecuzione della prestazione lavorativa.

Tradizionalmente la deviazione lavoristica rispetto alla regola civilistica in materia di luogo di adempimento fissata dall'art. 1182 c.c. (secondo cui l'obbligazione deve eseguirsi nel luogo determinato dal contratto, dagli usi, derivante dalla natura della prestazione, o in assenza presso il domicilio del debitore), era connessa o al potere direttivo o, secondo una diversa impostazione, al concetto stesso di subordinazione, intesa come coordinamento dell'attività del lavoratore all'organizzazione aziendale in cui questi si trova inserito, attraverso l'indicazione da parte del datore di lavoro del luogo, oltre che del tempo, di adempimento<sup>33</sup>.

Nel lavoro agile dunque si ritorna, come in altre ipotesi<sup>34</sup>, alla regola o categoria civilistica: è la convezione (ossia il patto) a determinare il luogo di esecuzione della prestazione lavorativa dedotta nel contratto, come è nella regola generale fissata nell'art. 1182 c.c.

<sup>32</sup> B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro "tridimensionale"*, cit., 5.

<sup>33</sup> Cfr. P. CIPRESSI, *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, cit., 35 ss., che propende per la seconda ricostruzione.

<sup>34</sup> G. SANTORO-PASSARELLI, *Appunti sulla funzione delle categorie civilistiche nel diritto del lavoro dopo il Jobs Act*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 290/2016, ma già le relazioni contenute in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto del lavoro e categorie civilistiche*, Torino, 1992.

Per meglio dire, nel patto di lavoro agile le parti possono convenire che non vi sia un luogo predefinito di esecuzione della porzione di prestazione lavorativa esterna all'azienda, e che esso non sia conosciuto dal datore di lavoro. In questo modo il luogo di lavoro esce dai confini dell'azienda e si trasferisce in un "altrove", noto al prestatore, che sfugge invece al puntuale controllo del datore di lavoro, salvo che il patto di lavoro agile non individui la rosa dei luoghi in cui può essere resa la prestazione lavorativa<sup>35</sup>.

E, tuttavia, le tutele che accompagnano il mutamento del luogo del luogo di lavoro, a partire dalle causali di carattere tecnico, organizzativo e produttivo in caso di trasferimento (art. 2103 c.c.)<sup>36</sup>, conservano integra la loro ragion d'essere.

Sia perché il lavoro agile, a stretto rigore, prevede una modalità mista, con una prestazione che si svolge pur sempre in parte in azienda, e dunque il mutamento del luogo di lavoro potrebbe comunque incidere sugli interessi del lavoratore.

E anche perché la modalità agile è per sua natura temporanea e potrebbe in ogni momento essere revocata, sia se il patto di lavoro agile è a tempo determinato, per naturale scadenza, sia se tale patto è a tempo indeterminato, potendosi in tal caso recedere dallo stesso *ad nutum* concedendo un congruo preavviso (art. 19, comma 2, legge n. 81/2017).

E dunque il mutamento della sede di lavoro ha comunque riflessi sulla sfera di interessi del lavoratore, anche se questi è momentaneamente abilitato a svolgere la prestazione in modalità agile in un luogo non predefinito.

## 7. Alcuni profili prevenzionistici

Per quanto la moderna organizzazione lavorativa si discosti da quella tradizionale, poiché caratterizza sempre più da un luogo di lavoro mobile, ciononostante, come detto, il lavoro, in quanto tale, non può che rimane saldamente immerso nella realtà tangibile e materiale<sup>37</sup>.

Siccome però l'esecuzione della prestazione lavorativa può svolgersi in un ambiente sottratto alla piena disponibilità, nonché al controllo, del datore di lavoro, è stato notato come in termini di garanzia della salute e sicurezza occorra ormai guardare non più soltanto allo spazio in senso topografico, bensì soprattutto all'or-

---

<sup>35</sup> Cfr. anche l'art. 2, comma 2, lett. c, del Protocollo del 7 dicembre 2021.

<sup>36</sup> Si vd. tra gli altri P. ICHINO, *Note in tema di disciplina legislativa del trasferimento del lavoratore*, in *Riv. giur. lav.*, 3, II, 1974, 411 ss.; M. DELL'OLIO, *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, in P. RESCIGNO (diretto da), *Trattato di Diritto privato*, vol. 15, t. I, Torino, 1986; M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento*, in *Commentario Schlesinger*, Milano, 1997; F. CALÀ, *Il trasferimento del lavoratore*, Padova, 1999.

<sup>37</sup> Si veda P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Dir. sic. lav.*, 2, I, 2023, 40-41; V. LECCESE, *Se il lavoro iperconnesso diventa l'occasione per scaricare sull'uomo il rischio d'impresa*, in *Guida lav.*, 39, 2019, X.

ganizzazione, intesa anche in senso immateriale, ovvero a quell'«insieme delle regole mediante le quali si realizza il progetto produttivo del datore di lavoro o del committente, e non più solo come entità fisica corrispondente ad un luogo»<sup>38</sup>. Richiami significativi in tal senso sono contenuti in tutte le norme in materia prevenzionistica, a partire dalle definizioni di lavoratore, datore di lavoro, azienda, dirigente, ecc., contenute nel lungo elenco squadernato nell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2008.

Pertanto, il d.lgs. n. 81/2008 – sebbene la sua “anacronistica” rubrica parrebbe apparentemente tuttora collegare la tutela della salute e della sicurezza ai “luoghi” di lavoro<sup>39</sup> – ha da tempo accolto nelle sue trame questo esteso concetto di “organizzazione”. Concetto che peraltro è in linea anche con la norma di chiusura del sistema prevenzionistico contenuta nell'art. 2087 c.c., il quale, lungi dall'evocare il luogo di lavoro, ha sempre ancorato funzionalmente l'obbligo di sicurezza all'«esercizio dell'impresa»<sup>40</sup>.

Come detto, questi mutamenti rendono sempre più urgente una tutela incentrata non più solo sul luogo di lavoro, bensì sulla persona che lavora: una tutela che si sostanzia, dunque, in una serie di misure e cautele che siano in grado di seguire sempre il lavoratore a prescindere dai suoi continui spostamenti (si pensi ad esempio alla formazione, alla sorveglianza sanitaria, alla sicurezza degli strumenti utilizzati, ecc.). Obblighi e tutele “senza luogo”, pertanto, ma che siano al contempo in grado non solo di garantire una tutela efficace al lavoratore, ma anche di assicurare il rispetto del principio di effettività, scongiurando forme di responsabilità oggettiva o semi-oggettiva del datore di lavoro<sup>41</sup>.

## 8. Il lavoro nel metaverso e l'unità produttiva digitale

Fermo restando le conclusioni sin qui raggiunte in ordine alla materialità dei luoghi di lavoro, va segnalato tuttavia che cosa ben diversa è chiedersi se accanto al luogo fisico, nel quale chiunque lavori non può non essere posizionato, possano considerarsi luogo di lavoro anche le infrastrutture, o, meglio, le dimensioni digitali o virtuali, eventualmente intese come estensione del luogo fisico<sup>42</sup>.

È il problema del cd. metaverso<sup>43</sup>, il quale «impiegando sistemi di intelligenza

<sup>38</sup> P. PASCUCCI, *Note sul futuro*, cit., 42-43.

<sup>39</sup> Così P. PASCUCCI, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Bilancio e prospettive di una ricerca. Volume I. Il Sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2021, 500.

<sup>40</sup> P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate*, cit., 38-39.

<sup>41</sup> Sul punto sia consentito rinviare a A. DELOGU, *La funzione dell'obbligo generale di sicurezza. Prima, durante e dopo la pandemia: principi e limiti*, Fano, 2021, 76 ss.

<sup>42</sup> A. DONINI-M. NOVELLA, *Il metaverso come luogo di lavoro. Configurazione e questioni regolative*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, in part. 13 ss.

<sup>43</sup> Sul punto vi è già una bibliografia abbastanza estesa. Sia consentito rinviare senza pretesa di

artificiale di ultima generazione, è in grado di generare un ambiente digitale, virtuale, immersivo e sociale»<sup>44</sup>. Invero, il tema della semplice mobilità spaziale, connessa al lavoro agile, è stato ulteriormente sopravanzato grazie alle vorticose innovazioni introdotte nel campo dell'*information and communication technologies*. In particolare, queste tecnologie sono in grado di creare una nuova «dimensione lavorativa», uno spazio che è stato definito “terzo” o “intermedio” rispetto tanto al luogo di lavoro, quanto all’abitazione o a qualsiasi altro luogo privato<sup>45</sup>.

Se la configurazione della cd. «terza dimensione»<sup>46</sup> propria del metaverso come vero e proprio luogo di lavoro non è priva di incertezze, e potrebbe ingenerare delle autentiche “vertigini”<sup>47</sup>, è altrettanto vero che il lavoratore in tali ipotesi si trova in ogni caso a svolgere la prestazione lavorativa all’interno di una realtà virtuale, che non è affatto priva di rischi per la sua integrità psicofisica. Sicché, a meno che non si voglia considerare (contro i principi fatti propri dall’art. 2087 c.c. e dal d.lgs. n. 81/2008) soltanto i rischi connessi all’ambiente fisico, sarà necessario quantomeno valutare anche i rischi e i pericoli connessi alla prestazione lavorativa resa nel metaverso (e a prescindere dalla qualificazione giuridica che si voglia attribuire allo stesso), rispetto ai quali non può che soccorrere la valutazione documentata di tutti i rischi *ex artt.* 28 e 29 d.lgs. n. 81/2008, tenendo in particolari presenti quelli da cd. *tecnostress*<sup>48</sup>.

Questione interessante, infine, è se, al fine dell’esercizio dei diritti sindacali e quale filtro per l’applicazione delle norme lavoristiche legate a limiti dimensionali dell’impresa, vi sia la possibilità di costruire una nozione o un concetto di unità produttiva digitale<sup>49</sup>. Per quanto l’organizzazione dell’impresa digitale possa appa-

---

completezza, oltre ai contributi citati nelle note successive, a A. DONINI, M. NOVELLA, A.M. VALLAURI, *Prime riflessioni sul lavoro nel metaverso*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, III ss.; M. MARTONE, *Prime riflessioni sul lavoro e metaverso*, in *Arg. dir. lav.*, 6, 2022, 1131 ss.; M. LOMBARDI, *Il lavoro nel metaverso: uno spazio indefinito del possibile*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, 28 ss.; M. BIASI, *Il decent work e la dimensione virtuale: spunti di riflessione sulla regolazione del lavoro nel Metaverso*, in *Lav. dir. Eur.*, 1, 2023, 2 ss.

<sup>44</sup> V. MAIO, *Diritto del lavoro e metaverso. Se il lavoro non è un (video)gioco*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, 42.

<sup>45</sup> G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, cit., 87-88 e *ivi* per gli opportuni riferimenti bibliografici.

<sup>46</sup> A. DONINI, M. NOVELLA, *Il metaverso come luogo di lavoro. Configurazione e questioni regolative*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, 13.

<sup>47</sup> Così M. PERUZZI, “*Almeno tu nel metaverso*”. *Il diritto del lavoro e la sfida dei nuovi spazi digitali*, in *Lab. & Law Iss.*, 8, 2, 2022, 65.

<sup>48</sup> Sui rischi connessi al metaverso cfr. F. LAMBERTI, *Il metaverso: profili giuslavoristici tra rischi nuovi e tutele tradizionali*, in *Federalismi.it-Focus Lavoro Persona Tecnologia*, 4, 2023, 205 ss.; C. VALENTI, *La destrutturazione spazio-temporale del lavoro: quali rischi dalle tecnologie immersive?*, in *Dir. sic. lav.*, 2024, 2, 102 ss.

<sup>49</sup> Cfr. M. FAIOLI, *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, in *Lav. dir. Eur.*, 3, 2021; A. BELLAVISTA, *L’unità produttiva digitale*, in *Lab. & Law Iss.*, 1, 2023, 97 ss.; M. LUCCISANO, *Nuovi lavori, nuovi spazi, medesimi diritti, per l’unità produttiva digitale*, in *Federalismi.it-Focus Lavoro Persona Tecnologia*, 21, 2023, 205-225.

rire sfuggente<sup>50</sup>, non va dimenticato che comunque essa «si avvale di prestazioni lavorative» concrete<sup>51</sup>. Del resto, è in atto, come è stato notato<sup>52</sup>, un passaggio dai luoghi della coesistenza spazio-temporale ai luoghi di natura meramente relazionale. E in tale passaggio i tempi appaiono ormai maturi per una revisione della nozione legale di unità produttiva, che – anche in questo caso – prescinda dal luogo fisico, geografico o topografico, che dir si voglia, in cui sono materialmente collocati i lavoratori (sede, reparto, filiale tradizionalmente intesi), ma si appunti sul dato organizzativo, ovvero sul luogo digitale e/o virtuale dotato di autonomia, in cui i prestatori di lavoro si trovino a operare e a cooperare.

---

<sup>50</sup> Cfr. M. FAIOLI, *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, in *Lav. dir. Eur.*, 3, 2021.

<sup>51</sup> Cfr. A. BELLAVISTA, *L'unità produttiva digitale*, cit., 105.

<sup>52</sup> L. GRECO, *Tempo per lo spazio: riflessioni sui «luoghi» di lavoro*, cit., 5.

# LA DESTRUTTURAZIONE DEL TEMPO E SPAZIO DI LAVORO E LA CURA DEI LAVORATORI NEL SETTORE PUBBLICO

*Francesca Natale\**

SOMMARIO: 1. Premessa: il lavoro agile e la trasformazione dell'idea di "luogo di lavoro". – 2. Le difficoltà della pubblica amministrazione di fronte alla metamorfosi del luogo di lavoro. – 3. I rischi sul benessere dei lavoratori scaturenti dal possibile abuso delle tecnologie e l'apparato di tutele dei lavoratori. – 4. Il benessere organizzativo nella prospettiva della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nell'ambito della transizione digitale.

## *1. Premessa: il lavoro agile e la trasformazione dell'idea di "luogo di lavoro"*

Il crescente ricorso alle tecnologie digitali ha comportato la destrutturazione dell'unità aristotelica di tempo, spazio e azione che caratterizzava il lavoro nel recente passato, consentendo di svolgere la prestazione lavorativa senza un preciso vincolo orario e al di là dei precisi confini aziendali<sup>1</sup>.

Da questo punto di vista è certo emblematica la figura del lavoro agile, introdotto e disciplinato dalla legge n. 81/2017, il cui art. 18 sancisce esplicitamente la possibilità di eseguire la prestazione in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Una spinta propulsiva all'uso di tale modalità di svolgimento della prestazione di

---

\* Dottoranda di ricerca di Internazionalizzazione dei sistemi giuridici e diritti fondamentali, Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli.

<sup>1</sup> C. LAZZARI, *Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Lab. & Law Iss.*, 1, 2023, 23; P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it*, 9, 2022, 117 ss.; M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavoratori: il rapporto individuale di lavoro*, Atti giornate di Studio Aidlass Campobasso, 25-26 maggio 2023, Piacenza, 2024, 26 ss.; B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, in R. DEL PUNTA (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*, Firenze, 2022, 29 ss.

lavoro, specie – benché non soltanto – nel campo del pubblico impiego è stata offerta dalla pandemia da Covid-19, periodo durante il quale le PP.AA. hanno individuato nello *smart working* la modalità ordinaria per assicurare l'attività amministrativa<sup>2</sup>, pur prescindendo dai suoi connotati tipici, a partire dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli artt. da 18 a 23, legge n. 81/2017<sup>3</sup>.

Sganciando la riflessione dalle caratteristiche della stagione in cui sono maturate le anzidette alterazioni<sup>4</sup>, il ragionamento deve investire gli elementi di costanza e permanenza che si sono successivamente consolidati e, in particolare, i possibili rischi scaturenti dal crescente ricorso al lavoro agile sotto il profilo dell'effettività della tutela giuslavoristica.

È tuttavia necessario svolgere quale preliminare osservazione sul concetto di luogo di lavoro, atteso che è proprio questo ambito dell'organizzazione di lavoro, teatro tradizionale di poteri e obblighi delle parti del contratto individuale, a divenire evanescente.

Nella sociologia classica, ogni organizzazione è essenzialmente costituita da un fascio di relazioni sociali delimitate a specifici individui. Già a partire dalla metà del XX secolo i teorici delle organizzazioni sottolineano l'importanza di un ambiente esterno, non più circoscritto. Gli attuali mutamenti con cui si confronta il diritto del lavoro determinano un ripensamento del luogo di lavoro, inteso quale luogo fisso e predeterminato, usualmente coincidente con l'"ufficio"<sup>5</sup>.

Benché nel nostro ordinamento non si rinvenga una norma che definisca espressamente la nozione di luogo di lavoro, questa potrebbe essere ricavata dall'art. 62 del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 che ai fini dell'applicazione del titolo II del decreto definisce luoghi di lavoro quelli destinati ad ospitare posti di lavoro, ubicati sia all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza. L'art. 62 non prende in considerazione l'ipotesi che un luogo di lavoro possa non essere nelle disponibilità del datore di lavoro cui compete, tradizionalmente, il coordinamento spazio-temporale della prestazione lavorativa dei dipendenti.

La giurisprudenza, però, riconosce che «ogni tipologia di spazio può assumere la qualità di luogo di lavoro, indipendentemente dalle finalità della struttura in cui essa si svolge e dall'accesso ad essa da parte di estranei all'attività lavorativa»<sup>6</sup>.

Le profonde innovazioni tecnologiche che hanno investito e modificato gli assetti produttivi odierni hanno reso possibile effettuare una molteplicità di *task*, atti-

<sup>2</sup> Il ministero per la Pubblica Amministrazione rilevava, attraverso il report sul monitoraggio del lavoro agile che la percentuale media del personale impiegato a rendere la prestazione lavorativa con forme di telelavoro ovvero lavoro agile fosse al 21 aprile 2020 pari al 73,8%. Cfr. Report attuazione lavoro agile nelle P.A. nel periodo gennaio-aprile 2020, <https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/monitoraggio-lavoro-agile>.

<sup>3</sup> P. PASCUCCI, A. DELOGU, *Sicurezza sul lavoro nella PA nell'emergenza da Covid-19*, in *SI-NAPPSI*, 1, 2020, 134.

<sup>4</sup> A. DI PAOLANTONIO, *Il lavoro agile nel pubblico impiego*, in *Lav. dir. Eur.*, 1, 2024, 2.

<sup>5</sup> L. GRECO, *Tempo per lo spazio: riflessioni sui «luoghi» di lavoro*, in *Lab. & Law Iss*, 1, 2023, 3 ss.

<sup>6</sup> Cass. pen., Sez. feriale, 7 novembre 2019, n. 45316.

vità e prestazioni lavorative a prescindere dalla presenza di un luogo di lavoro o di un'unità produttiva interno ai confini aziendali.

Con particolare riguardo al settore pubblico, poi, è in corso una transizione digitale che sta sollecitando il tentativo di compiere una vera e propria rivoluzione culturale, tale da scardinare gli assetti tradizionali<sup>7</sup> basati sulla presenza fisica in ufficio e sulla timbratura del cartellino<sup>8</sup> per orientarsi verso un modello concentrato sui valori della fiducia e della collaborazione, in ottica di maggiore responsabilità<sup>9</sup>, in quanto la flessibilità dei vincoli spazio temporali consente al lavoratore un'ampia scelta del come e quanto lavorare<sup>10</sup>.

## 2. Le difficoltà della pubblica amministrazione di fronte alla metamorfosi del luogo di lavoro

Nel settore pubblico, da qualche anno a questa parte, si assiste al tentativo di utilizzare i fondi del PNRR, intervenendo sulla digitalizzazione e innovazione.

Differentemente da quanto accade nelle imprese private, le nuove modalità di esecuzione del rapporto di lavoro vengono esercitate con maggiore problematicità al di fuori dei locali degli enti. Le difficoltà sono rinvenibili nelle caratteristiche peculiari del settore pubblico, tradizionalmente contrassegnato da una spiccata dimensione gerarchica e da un'elevata procedimentalizzazione burocratica<sup>11</sup>. Tale rigidità si riflette anche nella valorizzazione del *welfare*, non potendo, la P.A. adottare il modello che meglio possa corrispondere alle esigenze della popolazione dipendente – le quali, chiaramente, mutano nel tempo – dovendo, talvolta, aspettare il rinnovo dei contratti collettivi i cui reali margini sono schiacciati dalla scarsità delle risorse disponibili<sup>12</sup>.

La P.A. si è trovata, sin dagli esordi, impreparata a fronteggiare tale nuova modalità di lavoro, di cui pure ha avuto estremo bisogno nella stagione pandemica del

<sup>7</sup> V. TALAMO, *Impatto della digitalizzazione e nuove modalità di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni: le sfide e le opportunità*, in *Lav. pubb. amm.*, 3, 2019, 74.

<sup>8</sup> È necessario che anche la pubblica amministrazione possa adeguarsi alla trasformazione spazio/temporale che le nuove tecnologie producono. Si sviluppano così quelle che sono delle nuove categorie giuridiche esemplificative del mutamento logico dell'organizzazione amministrativa concepita all'epoca della burocrazia della carta stampata e sulla regolazione degli orari d'ufficio. D.U. GALLETTA, *La Pubblica Amministrazione nell'era delle ICT: sportello digitale unico e intelligenza artificiale al servizio della trasparenza e dei cittadini?*, in *Cyberspazio e diritto*, vol. XIX, 2018, 323.

<sup>9</sup> R. ZUCARO, *La riorganizzazione del lavoro pubblico. Alla ricerca di una prestazione smart digitale ed efficiente*, in *Lav. dir. Eur.*, 4, 2021, 5 ss.

<sup>10</sup> C. DI CARLUCCIO, *I rischi psicosociali al tempo della digitalizzazione del lavoro*, in C. DI CARLUCCIO, A. FESTA (a cura di), *Il lavoro tra transizione ecologica e digitale*, Napoli, 2024, 142.

<sup>11</sup> R. ZUCARO, *La riorganizzazione del lavoro pubblico. Alla ricerca di una prestazione smart digitale ed efficiente*, in *Lav. dir. Eur.*, 4, 2021, 3 ss.

<sup>12</sup> S. CASTELLUCCI, *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in *Dir. rel. ind.*, 4, 2024, 446 ss.; S. MAINARDI, *Trattamenti economici e incentivazione dei dipendenti pubblici*, in *Lav. dir. Eur.*, 1, 2024, 11 ss.

distanziamento sociale coatto. Le amministrazioni non l'avevano conosciuta realmente nemmeno in via sperimentale, essendo, invece, reduci di una lunga e infruttuosa esperienza applicativa del telelavoro<sup>13</sup>.

Su tale scia, con l'art. 263 del d.l. n. 34/2020 convertito dalla legge n.77/2020, successivamente allo scoppio dell'emergenza pandemica, il legislatore ha ritenuto necessario intervenire sull'organizzazione degli uffici pubblici, riducendo la percentuale massima di lavoro agile al fine di assicurare al massimo la continuità dell'azione amministrativa<sup>14</sup>.

La fase post-pandemica ha sancito il superamento del lavoro agile emergenziale, determinando la necessità di definire procedure di selezioni imparziali e trasparenti partendo dal presupposto che non tutte le prestazioni realmente possono essere svolte da remoto, essendo necessario che le amministrazioni definiscano le attività compatibili con il lavoro agile<sup>15</sup>.

Di fronte a questo scenario, la preoccupazione è che la remotizzazione, se non perseguita correttamente, possa incidere sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa<sup>16</sup>, essendosi, così, ridotta drasticamente l'applicazione del lavoro agile nella P.A.<sup>17</sup>.

### 3. I rischi sul benessere dei lavoratori scaturenti dal possibile abuso delle tecnologie e l'apparato di tutele dei lavoratori

La P.A., sempre sospesa tra buoni propositi<sup>18</sup> ed evidenti ritardi, si trova nella quarta fase di evoluzione, connessa alla rivoluzione 4.0 caratterizzata da un alto grado di interconnessione tale da esercitare un grande impatto sull'essere umano e sul suo modo di essere<sup>19</sup>.

Quando i rischi travalicano i confini degli uffici, c'è il rischio che essi si dilatino in misura corrispondente alla dilatazione degli ambiti in cui resta un'obbligazione d'indubbio connotato personalistico<sup>20</sup>.

<sup>13</sup> C. CRISTOFOLINI, A. BEBBER, *Il lavoro a distanza nella P.A.: Dal telelavoro al lavoro agile*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Milano, 2024, 456.

<sup>14</sup> A. DI PAOLANTONIO, *Il lavoro agile nel pubblico impiego*, cit., 2 ss.

<sup>15</sup> Per un ulteriore approfondimento sul tema si rimanda a L. ZOPPOLI, *Lavoro agile, persone e amministrazioni: le sfide post-pandemia*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2, 2022.

<sup>16</sup> C. SPINELLI, *Il lavoro agile post pandemico nelle pubbliche amministrazioni*, in *Lav. dir. Eur.*, 4, 2021, 6.

<sup>17</sup> *Smart Working e PA: direttiva, progetti e prospettive future*, in <https://www.osservatori.net/smart-working/comunicato-smart-working-italia-numeri-trend/> (consultato il 23 settembre 2024).

<sup>18</sup> M. DE FALCO, *Le competenze digitali per la trasformazione smart del lavoro pubblico*, in *Lav. pub. amm.*, 4, 2022, 792.

<sup>19</sup> D.U. GALLETTA, J.G. CORVALÁN, *Intelligenza Artificiale per una Pubblica Amministrazione 4.0? Potenzialità, rischi e sfide della rivoluzione tecnologica in atto*, in *Federalismi.it*, 3, 2019, 3.

<sup>20</sup> P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Dir. sic. lav.*, 2, 2023, 44 ss.

Non è un mistero che il crescente ricorso alle nuove tecnologie abbia determinato la diffusione di profondi malesseri associati alla sfera psichica come affaticamento mentale, stress, ansia e depressione, in grado di tradursi, in alcuni casi, in delle vere e proprie patologie<sup>21</sup>. Tra queste, ve ne sono alcune le quali possono essere definite di “nuova generazione” strettamente connesse alla cultura del *working everytime and everywhere* che favorisce disturbi di tipo comportamentali come, ad esempio, il *workaholism* il quale si manifesta attraverso l'impossibilità di riuscire a controllare i propri ritmi lavorativi, non riuscendo a delegare in alcun modo i propri compiti.

Certamente la digitalizzazione del mondo del lavoro rende meno netti i confini tra l'attività lavorativa e la vita privata<sup>22</sup> e rischia di sottoporre i lavoratori a una costante connessione<sup>23</sup> che finisce per rendere loro reperibili in qualsiasi momento, indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovino. Questa sindrome è strettamente connessa a un'ulteriore condizione patologica in cui incorrono i lavoratori che non riescono a sentirsi al passo con le nuove tecnologie, ossia il *techno-stress*<sup>24</sup>. Tale rischio, nel contesto della P.A. caratterizzato da un forte divario digitale, può dirsi molto frequente<sup>25</sup>.

A fronte di quest'organizzazione che cambia è necessario tutelare il benessere del lavoratore. Affinché questo possa essere garantito, è importante tenere a mente la previsione legislativa – di cui all'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 – alla cui stregua la valutazione dei rischi deve necessariamente riguardare (anche) i rischi da stress lavoro correlato<sup>26</sup>, uno dei capisaldi del benessere organizzativo<sup>27</sup>.

L'apparato di tutele a protezione dei lavoratori che non svolgono la propria prestazione lavorativa all'interno dei locali dell'ente concerne i medesimi diritti ed obblighi nascenti dal rapporto in presenza. In particolare, il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico non inferiore a quello dei lavoratori che svolgono le medesime prestazioni esclusivamente in sede, avendo la facoltà di avere il riconoscimento delle medesime opportunità di specializzazione e professionalità. Tuttavia, non si parla di un vero e proprio diritto, pertanto sono da accogliere positivamente i vari contratti collettivi di comparto che hanno previsto in capo

<sup>21</sup> A. BIAGIOTTI, *Lavoro agile nella pubblica amministrazione e rischi psicosociali*, in *Dir. sic. lav.*, 2, 2022, 48.

<sup>22</sup> Si v. R. CASILLO, *Competitività e conciliazione nel lavoro agile*, in *Riv. giur. lav.*, 1, 2018, 122.

<sup>23</sup> G. RICCI, *Tempi di lavoro e tempi sociali: profili di regolazione giuridica nel diritto interno e dell'UE*, Milano, 2005, 421 ss.

<sup>24</sup> C. DI CARLUCCIO, *Quando a stressarsi è l'avatar. Tecnologie immersive e nuove sfide per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro*, in *AmbienteDiritto.it*, 1, 2024, 9.

<sup>25</sup> L'acquisizione delle competenze digitali da parte dei dipendenti della p.a. è fondamentale affinché possa affermarsi una nuova cultura basata sull'innovazione digitale. Cfr. S. ANGELETTI, *Competenze digitali del personale della Pubblica amministrazione: quali e come svilupparle*, in *Riv. dig. pol.*, 2, 2023, 362 ss.

<sup>26</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, 1, 2016, 23 ss.

<sup>27</sup> S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Dir. sic. lav.*, 1, 2019, 30.

all'amministrazione l'obbligo di inserire particolari iniziative per i lavoratori agili<sup>28</sup>.

Anche nel caso dell'istituto del telelavoro – il quale, si presenta con precisi vincoli di orario e luogo – vi è una forma di tutela che concerne la necessità che l'amministrazione controlli l'adeguatezza del luogo, con cadenza almeno semestrale<sup>29</sup>.

In un'ottica di prevenzione, è necessario che questa sperimenti nuove forme di tutela di fronte ai continui mutamenti del diritto del lavoro<sup>30</sup>.

In tal senso, potrebbe essere di ausilio il ruolo della formazione sulla salute e sicurezza che aiuti i lavoratori ad aumentare la loro "consapevolezza prevenzionistica" in merito ai rischi per la salute scaturenti dalle nuove modalità e tecniche organizzative della prestazione da remoto e dalle tecniche in dotazione.

#### 4. *Il benessere organizzativo nella prospettiva della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nell'ambito della transizione digitale*

La correlazione tra lavoro agile e rischi psicosociali è tanto più evidente se si presta attenzione all'elemento dei confini del lavoro agile<sup>31</sup>, in quanto spesso i compiti lavorativi rischiano di penetrare nella vita privata, confondendo lo spazio privato da quello lavorativo<sup>32</sup>. È necessario, dunque, che il datore di lavoro<sup>33</sup> abbia la capacità di tutelare la salute intesa come stato di completo benessere dei lavoratori in ogni tipo di organizzazione, a fronte dei luoghi di lavoro che mutano.

Tutte le misure e azioni che promuovono il miglioramento della salute si configurano come benessere organizzativo. Tra queste, rientrano anche quelle volte a garantire la promozione della conciliazione vita-lavoro<sup>34</sup>, essendo necessario considerare anche le possibili conseguenze negative dovute alla remotizzazione del lavoro: se da un lato la tecnologia ha la capacità di "liberare il tempo", consentendo una maggiore facilità di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro (si pensi all'utilizzo dello *smart working* per i genitori con figli), sull'opposto versante il suo

<sup>28</sup> A titolo esemplificativo si cita l'art. 89 CCNL del comparto Sanità.

<sup>29</sup> C. CRISTOFOLINI, A. BEBBER, *Il lavoro a distanza nella P.A.: Dal telelavoro al lavoro agile*, cit., 447 ss.

<sup>30</sup> Così M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in *Dir. sic. lav.*, 1, 2022, 153.

<sup>31</sup> A. BIAGIOTTI, *Lavoro agile nella pubblica amministrazione e rischi psicosociali*, cit., 56.

<sup>32</sup> C. DI CARLUCCIO, *I rischi psicosociali al tempo della digitalizzazione del lavoro*, cit., 143.

<sup>33</sup> Ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 81/2008, nelle pubbliche amministrazioni, «[...] per datore di lavoro si intende il dirigente al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale, nei soli casi in cui quest'ultimo sia preposto ad un ufficio avente autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice delle singole amministrazioni tenendo conto dell'ubicazione e dell'ambito funzionale degli uffici nei quali viene svolta l'attività, e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa [...]».

<sup>34</sup> Per una ricostruzione sull'evoluzione delle politiche di conciliazione in Italia si rinvia a F. FERZETTI, V. LANNUTTI, *La difficile conciliazione vita-lavoro in Italia: la via del remote working*, in *Riv. trim. scienza amm.*, 3, 2021, 1 ss.

impiego può anche accentuare il conflitto tra vita privata e personale<sup>35</sup> (basti considerare, banalmente, alla frequente abitudine di rispondere alle e-mail lavorative durante il tempo di riposo) nonostante sia espressamente previsto che la promozione del lavoro agile, tra i suoi obiettivi abbia lo «scopo di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro»<sup>36</sup>.

Questo tema rientra a pieno nell'ambito del benessere organizzativo, di cui non si possiede un'esplicita definizione legislativa, seppure venga inteso quale la «capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione»<sup>37</sup>.

Del resto, nell'ambito normativo delle PP.AA. il benessere organizzativo viene in rilievo esplicitamente<sup>38</sup>.

Dal punto di vista normativo, la legge n. 81/2017 richiama l'art. 14, comma 3, della legge n. 124/2015, con la quale prese avvio, almeno sulla carta, la sperimentazione dello *smart working* nelle P.A. come misura di promozione della conciliazione vita-lavoro. Sul punto, è significativo che anche la direttiva n. 3/2017 si preoccupa di definire le diverse modalità di supporto che dovrebbero essere promosse con il fine di innalzare il benessere organizzativo e conseguentemente, i livelli di produttività e *performance*. Tra gli indici di valutazione della *performance* organizzativa viene segnalato un miglior tasso di conciliazione vita-lavoro<sup>39</sup>.

Le singole amministrazioni, rispettando le risorse di bilancio disponibili, predispongono dei piani di *welfare*, orientati a supportare coloro i quali sono gravati di responsabilità genitoriale. Però, è necessario chiarire che la fonte abilitata a prevedere i piani di *welfare* con l'attribuzione di possibili trattamenti economici è esclusivamente la contrattazione collettiva, non potendo l'amministrazione datrice volontariamente intervenire riconoscendo servizi a favore dei lavoratori, per possibili problemi di danno erariale in cui potrebbe incorrere<sup>40</sup>. Invero, il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021 valorizza il

---

<sup>35</sup> R. ZUCARO, *Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela*, in *Lab. & Law Iss.*, 2, 2019, 217.

<sup>36</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81, art. 18.

<sup>37</sup> F. AVALLONE, M. BONARETTI (a cura di), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, 2003, 27.

<sup>38</sup> Il d.lgs. n. 165/2001 all'art. 7 sancisce esplicitamente che le PP.AA. garantiscono al loro interno un ambiente orientato al benessere organizzativo. Quest'ultimo non è l'unico riferimento in materia. Ad esempio, il d.P.R. n. 62/2013 Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, all'art. 13, comma 5, indica che il dirigente «cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto...».

<sup>39</sup> S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, cit., 35.

<sup>40</sup> Solo nel caso in cui non si raggiunga un accordo nella stipulazione del contratto integrativo è possibile un ruolo surrogatorio delle pubbliche amministrazioni, giustificato dal possibile pregiudizio che potrebbe determinarsi alla funzionalità dell'azione amministrativa. (d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 40, comma 3 *ter*).

contratto collettivo in quanto fulcro del *welfare* occupazionale nelle PP.AA.<sup>41</sup>, dovendo essere in grado di tener conto anche dei “bisogni socialmente rilevanti” che sono sempre più complessi e diversificati.

In questo contesto, l’implementazione di azioni migliorative per il benessere dei lavoratori viene devoluta, in chiave partecipativa, ad appositi organi che operano in rappresentanza delle amministrazioni. Si tratta dei Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)<sup>42</sup>.

La rilevanza della salute emotiva del lavoratore pubblico si evince anche dal POLA<sup>43</sup> (oggi confluito nel PIAO) nella parte in cui, per il potenziamento del lavoro agile, pretende una maggiore integrazione della misurazione e valutazione con altri strumenti di gestione quali le rilevazioni periodiche di benessere organizzativo e la motivazione del personale, interrogandosi così sulla felicità del personale in *smart working*, coinvolgendo, sulle relative risposte, tutti gli attori del sistema OIV, CUG, RTD<sup>44</sup>.

In definitiva, in un contesto in cui mutano le caratteristiche tradizionali dell’ambiente di lavoro – a favore una nozione sempre più estesa e multiforme, comprensiva di dimensioni virtuali senza spazi e tempi predefiniti<sup>45</sup> –, il *management* pubblico sarà chiamato ad attuare una programmazione organizzativa che debba tener conto sicuramente della produttività, ma senza sottovalutare l’esigenza della salute (da intendere secondo un approccio olistico), a prescindere dalla dimensione spaziale e incorporando ogni ambito in cui la persona lavora.

---

<sup>41</sup> S. CASTELLUCCI, *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in E. ALES, D. CASALE, V. FILÌ, V.S. LECCESE, F. MARINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo*, Milano, 2024, 141 ss.

<sup>42</sup> Disciplinati dal d.lgs. n. 165/2001.

<sup>43</sup> Per un approfondimento sul tema si rimanda a L. ZOPPOLI, *Riformare ancora il lavoro pubblico? L’“ossificazione” delle pubbliche amministrazioni e l’occasione post-pandemica del POLA*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2021, 3 ss.

<sup>44</sup> G. NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in *Var. temi dir. lav.*, 1, 2022, 112 ss.

<sup>45</sup> In argomento, si v. L. MONTUSCHI, voce *Ambiente di lavoro*, in *Dig. disc. priv., sez. comm.*, vol. I, Torino, 1987, 86 ss.; S. BUOSO, *Sicurezza sul lavoro, ambiente e prevenzione: disciplina positiva e dilemmi regolativi*, in *Lav. dir.*, 2, 2022, 280 ss.; A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *AmbienteDiritto.it*, 3, 2023, 2 ss.

SEZIONE II

LO SPAZIO DEL LAVORO E DELLA CURA  
NELL'ERA DEGLI SPAZI IBRIDI.  
PROSPETTIVA SOCIOLOGICA



# LO SPAZIO NEL LAVORO E NELLA CURA AL TEMPO DELLA REMOTIZZAZIONE

Caterina Satta \*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Dare spazio e corpo alla famiglia nel lavoro da remoto. – 3. Il senso del lavoro nella vita delle persone. – 4. Istantanee in movimento. Ricerche sul lavoro da remoto al confine tra casa e ufficio.

## 1. Introduzione

Il tema dello spazio nel lavoro da remoto è centrale non solo perché la remotizzazione comporta materialmente una decentralizzazione spaziale del lavoro nei contesti di vita privata delle persone, spesso descritta in letteratura come una “smaterializzazione del luogo di lavoro” sostenuta dall’innovazione tecnologica, una riorganizzazione interna degli uffici e una strutturale delle sedi di lavoro con chiusure, ridimensionamenti o dislocamenti che hanno inevitabili impatti sulla città e sul territorio<sup>1</sup>, ma perché, a sua volta, lo spazio interagisce con il contenuto, il significato e il valore del lavoro nelle vite dei lavoratori e nelle aziende. In altri termini, lo spazio non è un mero scenario statico *in cui* il lavoro si realizza ma un attore che entra in relazione dialettica *con* gli attori e i fenomeni sociali. Come teorizzato nella svolta spaziale<sup>2</sup> (*spatial turn*) da uno dei suoi principali teorici, Edward Soja, non possiamo evitare di pren-

---

\* Professoressa associata di Sociologia, Università degli Studi di Cagliari.

<sup>1</sup> M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, 2021; S. BERTOLINI, G. FULLIN, V. PACETTI, *Il lavoro da remoto tra terziarizzazione, digitalizzazione e trasformazioni delle relazioni di impiego*, in *Meridiana*, 104, 2022, 9-28; V. PACETTI, P. ROSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare: questo è il dilemma. Imprese e sindacati di fronte alla remotizzazione ibrida del lavoro*, in *Stato e merc.*, 43, 2023, 421-449; F. DELLA RATTA-RINALDI, F. GALLO, A. SABBATINI, *Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19*, in *Rass. it. di soc.*, 2, 2021, 487-520; A. CARRERI, G. GOSETTI, B. POGGIO, P. ZANONI, *Lavoro e digitalizzazione: introduzione alla sezione monografica*, in *Soc. lav.*, 158, 2020, 51-73; A. CARRERI, G. GOSETTI, N. MASIERO, *Digitalization of relation space in the service triangle: the case study of retail banking*, in *Frontiers in Sociology*, 8, 2023.

<sup>2</sup> E.W. SOJA, *The socio-spatial dialectic*, in *Annals of the Association of American Geographers*, 70, 2, 1980, 207-225.

dere in considerazione «la spazialità ontologica degli esseri umani (siamo tutti individui spaziali oltre che sociali e temporali); la produzione sociale della spazialità (lo spazio è socialmente prodotto e può quindi essere socialmente modificato); la dialettica socio-spaziale (le forme spaziali modellano il sociale tanto quanto le forme sociali permeano quelle spaziali)»<sup>3</sup>. La svolta spaziale, affermando la non neutralità dello spazio e la sua “natura” costruita e al tempo stesso produttiva delle relazioni, può quindi guidarci in una riflessione che cerca di comprendere un fenomeno che non è solo rappresentativo di un cambiamento in atto di cui dobbiamo analizzare criticità e potenzialità ma è anche potenzialmente generatore di ben più radicali cambiamenti nell’organizzazione del lavoro e della nostra società in generale.

In questo senso va letto il titolo di questo capitolo che ridà centralità allo spazio, che da appendice nelle dinamiche lavorative e familiari diventa attore sociale in relazione con il lavoro e la sfera privata, e ne amplia il peso, sottolineando come le risorse e gli ostacoli incontrati dai lavoratori e dalle lavoratrici nell’affrontare gli sconfinamenti del lavoro nella vita personale non appartengono semplicemente alle singole persone, ma risiedono nei contesti più ampi in cui le persone con le loro reti intime e lavorative sono collocate. È quindi anche al di fuori dell’ufficio o della casa, e oltre una lettura semplicemente materiale, che le risposte vanno trovate.

## 2. Dare spazio e corpo alla famiglia nel lavoro da remoto

Una lettura spaziale del lavoro remotizzato consente di visualizzare nella sua concretezza ciò che gli viene contrapposto e troppo spesso descritto in maniera astratta come se i suoi confini e lineamenti fossero chiari e ben delineati: la sfera familiare. Che cosa è famiglia? Cosa sappiamo dei suoi componenti una volta che ne sono noti i legami di tipo coniugale o di filiazione? Detto diversamente, cosa sappiamo della vita familiare e intima delle persone una volta che ci è nota la relazione di coppia, sancita o meno da un matrimonio, la presenza di figli o di genitori ancora in vita? La domanda retorica serve a farci comprendere quanto limitato sia ai fini della comprensione, ma anche dell’elaborazione di adeguati profili di tutela, parlare astrattamente di “famiglia” i cui significati culturali e le cui strutture (monogenitoriali, ricostituite, omogenitoriali, “per scelta”) mutano senza trovare adeguata copertura nelle attuali politiche di welfare<sup>4</sup>. Troppo spesso le analisi e le risposte politiche e dei servizi continuano a considerare astrattamente lavoro e famiglia, come due ambiti distinti da “conciliare”, e non, in linea con la teorizzazione del *Total Social Organisation of Labour*<sup>5</sup> e l’approccio delle “pratiche familiari” di

<sup>3</sup> E.W. SOJA, *The city and spatial justice*, Settembre 2009. Testo disponibile sul sito: <http://www.jssj.org/archives/01/>.

<sup>4</sup> C. SARACENO, *Politiche per le famiglie e disuguaglianze*, in *Pol. soc.*, 1, 2020, 103-124; C. SARACENO, *Diseguaglianze insostenibili*, in *il Mulino*, 4, 2022, 15-30.

<sup>5</sup> M. GLUCKSMANN, *Shifting Boundaries and Interconnections: Extending the Total Social Organ-*

David Morgan<sup>6</sup>, come ambiti connessi e sovrapposti. Il lavoro, infatti, non è semplicemente «un'attività separata svolta a titolo oneroso per le istituzioni», e la famiglia, non è solo “qualcosa che si ha o si è”, bensì, come teorizzato da Morgan, che “si fa” attraverso le pratiche quotidiane, spesso routinarie o invisibili, con cui le persone costruiscono, in dialogo e talvolta in conflitto con visioni normative e parziali, il loro modo di “essere” famiglia. Proprio per questa visione più processuale, che ha innovato gli studi sociologici della famiglia, lo spazio diventa una dimensione chiave per rileggere le relazioni familiari e comprendere le nuove configurazioni di lavoro/vita intima contribuendo al dibattito internazionale avviato dalla *family geography* secondo la quale la famiglia è un concetto spaziale da mappare anche al di fuori della casa<sup>7</sup>. Continuamente, infatti, le persone “fanno famiglia” con pratiche spaziali che disegnano barriere o legami all'interno dello spazio domestico, così come con pratiche che trascendono i confini fisici delle mura domestiche e si sostanziano anche in pratiche immateriali. Le conversazioni sulla propria vita familiare che avvengono quotidianamente nei luoghi di lavoro, nei mezzi pubblici o per strada, sono ad esempio modi con cui le persone si scambiano emozioni di gioia o di sofferenza, visioni, dimensioni valoriali sulla propria famiglia e costruiscono, come con altre pratiche materiali (quali il consumo, l'alimentazione, il tempo libero, le vacanze e così via), gli spazi e i tempi in cui si definiscono come famiglia. John Gillis a questo riguardo propone un'efficace distinzione tra l'ideale di famiglia e la famiglia quotidiana, quella che «abitiamo», sottolineando come ininterrottamente le persone navighino tra l'una e l'altra contaminandole<sup>8</sup>.

La fecondità di una prospettiva come quella di Morgan risiede pertanto nel superamento di una visione dicotomica, o delle «sfere separate» (secondo la definizione di Viviana A. Zelizer<sup>9</sup>), e nell'affermazione della centralità dello spazio nelle

---

*isation of Labour*, in L. PETTINGER *et al.* (a cura di), *A New Sociology of Work?*, Oxford, 2005; M. GLUCKSMANN, *Cottons and Casuals: The Gendered Organisation of Labour in Time and Space*, Durham, 2000.

<sup>6</sup> Cfr. D.H. MORGAN, *Rethinking Family Practices*, Basingstoke, 2011; C. BERTONE, C. SATTA, *Overcoming family boundaries Practicing the family practice approach*, in *Rass. it. soc.*, 4, 2021, 779-799.

<sup>7</sup> C. SATTA, *Introduzione*, in C. SATTA, S. MAGARAGGIA, I. CAMOZZI, *Sociologia della vita familiare. Soggetti, contesti e nuove prospettive*, Roma, 2020, 11-17.

<sup>8</sup> J. GILLIS, *A World of Their Own Making: Myth, Ritual and the Quest for Family Values*, Cambridge, 1996.

<sup>9</sup> Zelizer individua tre argomentazioni di senso comune, definite “fallacie”, che “agiscono come imperativi interpretativi quando ci si muove nella comprensione dei rapporti tra economia e sentimenti” (p. 11), il cui smascheramento è funzionale a una comprensione meno ideologica e moralistica dei fenomeni sociali. In particolare, identifica la fallacia delle “sfere separate”, quella dei “mondi ostili” e quella del “nient'altro che”, le quali finiscono per riaffermare non solo risposte monodimensionali (sfere separate) ed esclusive (mondi ostili), ma anche unitarie (nient'altro che) a fenomeni che continuamente oscillano tra ragioni utilitaristiche e sentimenti privati ed esprimono ragioni economiche e culturali oltre che forme di potere interpersonale (cfr. V.A. ZELIZER, *Vite economiche. Valore di mercato e valore della persona*, Bologna, 2009).

sue implicazioni pratiche, simboliche e immaginarie<sup>10</sup>. La dimensione spaziale in senso pratico è quella che maggiormente incide sulle pratiche familiari: sulla scelta della divisione e organizzazione del lavoro all'interno della casa, sul rapporto tra la casa e "il fuori" che è, a sua volta, condizionato dalla triangolazione famiglia-stato mercato, così come sulla decisione di dove "fare casa" in base alla vicinanza al luogo di lavoro, a un'area ben servita dai trasporti pubblici urbani o extraurbani, a una scuola o a un ospedale. Nella varietà di valutazioni che possono essere fatte è importante sottolineare, ai fini di questo articolo, che nella vita delle persone vi è costante compresenza di lavoro retribuito e lavoro di cura (svolto ancora in prevalenza da donne in un regime di informalità e invisibilità), di dimensioni economiche ed emozionali<sup>11</sup>. Nella cura dei figli e dei propri cari, nella (non)scelta della scuola, del tempo libero, dei luoghi di lavoro e di quelli abitativi (in co-residenza o a distanza) continuamente si mescolano ragioni e dimensioni delle due sfere che richiedono strumenti euristici in grado di indagare confini e processi di sconfinamento.

Il farsi spazio è anche un *farsi corpo* perché le pratiche sono sempre da intendersi come incorporate<sup>12</sup>. Il corpo, in famiglia, è necessariamente un corpo relazionale che si costituisce processualmente in relazione ai corpi degli altri e alla consapevolezza della sua esistenza. Questa consapevolezza non è costante, si può immaginare un «continuum che va da pratiche famigliari che sono relativamente disincarnate a quelle che sono altamente corporee»<sup>13</sup>, ma è importante che anche chi fa ricerca sul lavoro da remoto lo prenda seriamente – non solo nei termini dell'ergonomia o della salute – perché i corpi dei lavoratori e delle lavoratrici parlano, come si legge in filigrana in alcuni capitoli di questa sezione, e lo fanno emotivamente. Le emozioni sono in fondo ciò che lega o allontana i lavoratori e le lavoratrici dagli spazi di lavoro o domestici; possono contribuire a crearli, in termini simbolici e immaginari transcendendo quelli fisico-materiali dell'ufficio o della casa, o a indebolire ed erodere ogni legame.

Ragionare quindi in termini spaziali e corporei del lavoro da remoto ci permette,

---

<sup>10</sup> C. HOLDSWORTH, D.H. MORGAN, *Transitions in Context: Leaving Home, Independence and Adulthood*, Maidenhead, 2005.

<sup>11</sup> V.A. ZELIZER, *Vite economiche*, cit.

<sup>12</sup> Andreas Reckwitz afferma che «le pratiche sono attività del corpo routinizzate» così come nel pensiero di Pierre Bourdieu l'*habitus*, quel sistema di schemi percettivi, «di disposizioni durature e trasmissibili», è iscritto nel corpo attraverso le esperienze incorporate passate, determinate dall'appartenenza familiare, e in quello di Erving Goffman le interazioni con gli altri, sebbene fuori dalla famiglia, rivelano tutto il lavoro che i soggetti fanno con e sui corpi per presentarsi adeguatamente (cfr. A. RECKWITZ, *Towards a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing*, in *European Journal of Social Theory*, 5, 2, 2002, 243-63; P. BOURDIEU, *Le sens pratique* Paris, 1980, 64 (trad. it. *Il senso pratico*, Roma 2005); E. GOFFMAN, *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*, New York, 1971 (trad. it. *Relazioni in pubblico. Microstudi sull'ordine pubblico*, Milano 2008; in particolare, per un'approfondita disamina sulla costruzione culturale del corpo, cfr. R. GHIGI, R. SASSATELLI, *Corpo, genere e società*, Bologna, 2018).

<sup>13</sup> D.H. MORGAN, *Rethinking Family Practices*, cit., 91.

usando la nozione di “*caringspaces*” e di “*carespace*” di Sophie Bowlby, di «esplorare i paesaggi spaziali e temporali della cura, comprese le relazioni, i tipi di supporto formale e informale, emotivo e materiale, nonché le geografie (sempre più disomogenee) di servizi e spazi»<sup>14</sup> e di controbilanciare quell’immaginario di famiglia e di lavoratore/lavoratrice da remoto troppo decontestualizzato e “senza luogo” contenuto nelle politiche. Come affermano Sarah Mary Hall e Anna Tarrant, «per comprendere la famiglia, quindi, è necessario collocare queste relazioni nel contesto e riconoscere che, nonostante la loro vulnerabilità alle variazioni spaziali e temporali, la famiglia nel quotidiano e le famiglie di tutti i giorni occupano gran parte del nostro tempo e delle nostre preoccupazioni»<sup>15</sup>. Specularmente, possiamo affermare che per comprendere il lavoro è necessario prima di tutto riconoscere che il lavoro “di tutti i giorni”, che “abitiamo” nei nostri luoghi lavorativi e al contempo idealizziamo, ha un alto contenuto emozionale e prende tanto del nostro tempo mentale e delle nostre energie.

Non possono che essere dunque anche lo spazio, i corpi, le emozioni e la cura le lenti attraverso cui indagare la remotizzazione del lavoro nelle vite delle aziende e dei lavoratori.

### 3. *Il senso del lavoro nella vita delle persone*

La riflessione su relazioni intime e configurazioni familiari non può essere disgiunta dalle trasformazioni, non tanto del lavoro, ma del senso del lavoro nelle nostre vite.

Se da meno di due secoli il lavoro nelle società occidentali è diventato sempre più centrale, non solo come principale mezzo di acquisizione di un reddito, ma in quanto rapporto sociale fondamentale – Dominique Méda, riferendosi a Marcel Mauss, lo definisce il “fatto sociale totale” – nonché “strumento mai messo in discussione per conseguire l’obiettivo dell’abbondanza”<sup>16</sup>, negli ultimi anni, con un’accelerazione a seguito della pandemia da Covid-19, si parla di grandi dimissioni e di *quiet queeting*<sup>17</sup> (fare il meno possibile) a dimostrazione di quanto un numero crescente di lavoratori e lavoratrici non sia più disponibile a “dare tutto al lavoro” o “per il lavoro”. È proprio questo aspetto del dare o non dare più tutto che segna un potenziale spartiacque tra l’esperienza novecentesca e tardo novecentesca del lavoro come mezzo per la realizzazione di sé in quanto attività creativa e rigeneratrice – diventata poi dominante con la flessibilizzazione –, e quella, che aveva contrassegnato il

---

<sup>14</sup> S. BOWLBY, *Recognising the Time-Space Dimensions of Care: Caringscapes and Carespaces*, in *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44, 9, 2012, 2101-2118.

<sup>15</sup> A. TARRANT, S.M. HALL, *Everyday geographies of family: feminist approaches and interdisciplinary conversations*, in *Gender, Place & Culture*, 27, 5, 2019, 613-623.

<sup>16</sup> D. MÉDA, *Società senza lavoro. Per una nuova filosofia dell’occupazione*, Milano, 1997, 8.

<sup>17</sup> F. COIN, *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, 2023.

lavoro remunerato ai suoi esordi, come mezzo per vivere. Il passaggio, cioè, da una concezione strumentale del lavoro a una identitaria. Concezione che, va sottolineata, procede di pari passo con un'idea radiosa del futuro, sostenuta dallo sviluppo tecnico.

Cosa si può dire invece degli immaginari di futuro prevalenti oggi nelle società nord-occidentali? Coltiviamo davvero questa fede in un futuro radioso? Come molti sociologi e studiosi del mutamento sociale, e in particolare della temporalità, hanno affermato, le nostre sono società più caratterizzate dalla sfiducia, dalla paura, dalla disillusione che dalla speranza<sup>18</sup>. Non deve quindi stupire che, così come nel diciannovesimo secolo la centralità del lavoro era legata alla fiducia nel progresso, oggi questo disinvestimento nel lavoro può essere connesso a uno scenario caratterizzato da insicurezza e incertezza. Qual è il futuro delle nostre società? Ce ne sarà uno?

Se nei saggi contenuti in questa sezione il tema della crisi sociale, economica, ambientale, e dell'instabilità data dalle guerre e dalle pandemie, non è esplicitato, si coglie tuttavia un profondo senso di malessere dei lavoratori, e soprattutto delle lavoratrici, legato al lavoro e alle sue nuove configurazioni spazio-temporali. A ben guardare però il lavoro a distanza ha solo reso più visibili e tangibili gli aspetti di interdipendenza nelle vite delle persone e la porosità dei confini tra sfera produttiva e riproduttiva che sono sempre esistiti, ma che ora, avendo materialmente eroso i confini regolati anche temporalmente del posto di lavoro, diventano più pressanti. Parte del dibattito scientifico, riportato anche in questa sezione, si concentra sulle conseguenze di questo "ritorno"<sup>19</sup> a casa del lavoro produttivo su un'equa distribuzione del lavoro riproduttivo tra i generi.

#### 4. *Istantanee in movimento. Ricerche sul lavoro da remoto al confine tra casa e ufficio*

La sezione offre un affresco diversificato degli sconfinamenti e delle ricomposizioni del lavoro a distanza nella vita delle persone. Un affresco parziale, non tanto per l'eterogeneità delle ricerche presentate, quanto per la temporalità di un fenomeno in divenire. Infatti, se un tratto comune emerge nei contributi presentati, è che tutti descrivono assestamenti o trasformazioni ancora in corso.

Il saggio di Valentina Pacetti e Sara Recchi affronta il tema al centro del volume ponendo attenzione al ruolo dello spazio, intendendo sia i due luoghi principali dove viene svolto in modalità ibrida – la casa e l'ufficio – sia i contesti, o sarebbe meglio dire i territori, dove si collocano le sedi aziendali. Sulla base di tre ricerche

---

<sup>18</sup> Su come questo senso di disorientamento abbia preso anche la forma della nostalgia cfr. anche Z. BAUMAN, *Retrotopia*, Roma-Bari, 2017; A. GANDINI, *L'età della nostalgia. Populismo e società del post-lavoro*, Roma, 2021.

<sup>19</sup> Si rimanda su questo aspetto alla prima sezione del libro. Cfr. anche E. BETTI, *Dal lavoro a domicilio allo smart working*, in *Meridiana*, 104, 2022, 201-218.

sociologiche sul lavoro da remoto durante e dopo l'emergenza pandemica, dal punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici, delle aziende e delle rappresentanze sindacali, scandaglia le sfaccettature e le ambivalenze della remotizzazione del lavoro. Come primo aspetto le autrici sottolineano che il lavoro da remoto in Italia «si traduce prevalentemente in lavoro da casa» non da “luoghi terzi” ed è quindi nello spazio domestico che principalmente si “riversa” la vita lavorativa. Dalle interviste emerge quanto sia la “comodità” del lavorare da casa ad attirare almeno per tre aspetti: una riduzione dei tempi di spostamento dall'abitazione all'ufficio, il comfort della postazione e la presenza di un ambiente idoneo. La diminuzione del pendolarismo, oltre che per l'impatto ambientale e il risparmio di tempo e soldi, è considerato uno degli aspetti più piacevoli e attrattivi del lavoro a distanza poiché, utilizzando le parole efficaci di Massimo Follis citato dalle autrici, «il tempo dedicato a raggiungere la sede di lavoro può essere annoverato tra le principali “fonti di quotidiana infelicità collettiva”»<sup>20</sup>. Tuttavia la casa, sebbene offra, almeno in certi orari del giorno, un maggiore agio in termini di silenzio, pulizia e calore, non sempre rispetta gli standard ergonomici della postazione in ufficio e soprattutto non sempre è “a disposizione” del lavoratore, o meglio della lavoratrice che, trattata come una «*space invader*»<sup>21</sup>, si trova a retrocedere o a cambiare spesso camere o angoli della casa all'arrivo degli altri inquilini. «La presunta comodità – sottolineano le autrici – non è quindi per tutte ma è (anche) una questione di genere e di classe»<sup>22</sup>.

Per quelle stesse tre ragioni, le aziende hanno ora un problema di attrattività agli occhi dei lavoratori che si allontanano non solo fisicamente dalla sede ma anche dalla stessa *mission* aziendale a cui non sembrano più aderire come un tempo. In questa cornice si spiega un fenomeno che si gioca sempre *nello e attraverso* lo spazio: la riterritorializzazione delle sedi in aree più centrali e “belle” delle città del Nord (Milano e Torino) o la delocalizzazione sperimentale in grandi città del Sud Italia.

L'analisi dei vissuti dei lavoratori mostra l'ambivalenza del lavoro da remoto come configurazione contrattuale in grado di favorire il loro benessere anche nel saggio di Concetta Russo e Annalisa Dordoni che affronta l'argomento da una prospettiva meno adoperata in questa letteratura: la prospettiva generazionale declinata sulla terza età. Integrandola all'approccio di genere e di classe, il saggio intreccia l'attualità del lavoro da remoto con un altro fenomeno emergente e sempre più strutturale in Italia, e in Europa, quale l'invecchiamento della popolazione. Le due autrici analizzano quindi il tema della conciliazione su una forza lavoro che ha carichi e responsabilità di cura differenti dalla forza lavoro più giovane ma comunque presenti, in particolare in un sistema di *welfare* familista, come quello italiano, in cui la cura delle generazioni più giovani e più anziane è preva-

---

<sup>20</sup> M. FOLLIS, *La resilienza del lavoro da remoto: stime e valutazioni per il dopo Covid-19*, in *Soc. lav.*, 160, 2021, 260, cit. in PACETTI-RECCHI in questa sezione.

<sup>21</sup> N. PUWAR, *Space Invaders. Race, Gender and Bodies Out of Place*, Oxford-New York, 2004.

<sup>22</sup> Cfr. PACETTI-RECCHI in questa sezione.

lentamente gestita in famiglia e dalle donne. Stante questa cornice politica, in questa fascia di popolazione impiegata da diversi anni nel terziario avanzato, e quindi con un maggiore potere negoziale in azienda per ottenere le dotazioni informatiche idonee a casa, il lavoro da remoto sembra talmente vantaggioso che i lavoratori, citando il titolo del contributo, «se togliessero lo smart-working valuterere[bero] il prepensionamento».

Incentrato sulle condizioni di lavoro da casa durante la pandemia è anche il saggio di Federica Rossi che, sulla base di un'analisi di statistica descrittiva dei dati della sesta Indagine telefonica sulle condizioni di lavoro in Europa del 2021 (European Working Conditions Survey), analizza l'effettiva conciliazione tra lavoro e vita privata di coloro che hanno lavorato da casa rispetto a chi ha continuato a svolgere il lavoro nei luoghi tradizionali (fabbrica, ufficio, ecc.). I dati analizzati – facilità/difficoltà per il lavoratore/lavoratrice di organizzare un'ora o due di pausa durante il proprio orario di lavoro abituale per occuparsi di questioni personali o familiari; conciliazione degli orari di lavoro con gli impegni familiari o sociali al di fuori del lavoro; difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari – confermano, pur con differenze tra i paesi dell'Unione Europea, quanto dibattuti siano in letteratura gli aspetti positivi del lavoro da remoto e il considerarlo uno strumento a favore della conciliazione.

Un particolare aspetto del lavoro da remoto, la dimensione tecnologica e digitale, viene messo in evidenza nel saggio di Mariella Popolla che, a partire da uno studio di caso – eterogeneo rispetto a quelli presentati nel volume – sui servizi dedicati all'ascolto e alla presa in carico delle donne e dei/delle minori vittime di violenza di genere durante l'isolamento imposto dalla pandemia da Covid-19, delinea la trasformazione di una prassi lavorativa dai confini spaziali e dai protocolli standardizzati a seguito della sua remotizzazione. Nell'analisi proposta, cioè, il passaggio di un servizio di accoglienza – il “colloquio” tra l'operatrice e la donna vittima di violenza – dallo spazio fisico allo spazio digitale, ha messo in gioco e valorizzato quelle dimensioni corporee ed emozionali che nella configurazione del setting pre-pandemico erano altamente controllate e sanzionate proprio per la natura specifica, e i risvolti operativi e giuridici, della violenza di genere. Il caso studio presentato offre quindi spunti di riflessione per ricerche future che vadano ad analizzare la spazialità e la corporeità del lavoro che si *creano e/o ricreano* attraverso la mediazione delle nuove tecnologie, senza però disgiungerle da una lettura di contesto sulle condizioni materiali in cui il lavoratore o lavoratrice eroga la sua prestazione.

Il saggio di Alessandra Migliore, Cristina Rossi-Lamastra e Chiara Tagliaro mira a esaminare la relazione tra spazi di lavoro, cultura organizzativa e dinamiche di genere seconda una prospettiva interdisciplinare che intreccia architettura e scienze dell'organizzazione. Sulla base di una ricerca *mixed-method* su un'unica organizzazione di medie dimensioni operante nel settore servizi in pieno centro a Milano, il saggio si interroga sul rapporto tra diverse configurazioni di spazi di lavoro in ufficio, *open space* o stanze private, e il senso di controllo o di autonomia percepito dai dipendenti in prospettiva di genere. La ricerca conferma i dati presenti nella let-

teratura scientifica rispetto all'influenza delle culture organizzative con alto grado di controllo sulle dinamiche di genere, rafforzando i ruoli tradizionali ed esacerbandone le disparità. I risultati, rispetto al caso indagato, rivelano che «le donne percepiscono un ambiente più orientato al controllo rispetto agli uomini, e questa percezione varia in base alla tipologia di ufficio a cui esse sono assegnate. Infatti, maggiore è il numero di persone con cui si condivide lo spazio, maggiore risulta essere la percezione di una cultura legata al controllo»<sup>23</sup>. Il saggio si chiude esplicitando la non neutralità del design degli spazi di lavoro sia rispetto a valori organizzativi veicolati (controllo vs flessibilità e autonomia) sia rispetto alla promozione della parità di genere.

Sempre sul controllo, ma interiorizzato, anche il capitolo di Anne-Iris Romens che riporta al centro della riflessione il rapporto tra produzione e riproduzione sociale nel contesto del lavoro da remoto.

Similmente al contributo di Rossi, nel suo saggio sul terziario nell'area metropolitana di Milano risulta che per molte e molti la sovrapposizione tra spazi dedicati alla produzione e alla riproduzione è accompagnata da una dilatazione del tempo dedicato al lavoro. «Più della metà dei e delle partecipanti (56%) ha la sensazione di lavorare più ore quando lavora da remoto e oltre la metà (53%) indica che fa poche pause o che le fa al computer»<sup>24</sup>. È da questi dettagli apparentemente banali che si comprende perché il lavoro (da remoto) stanca e, come ben sottolineato da Romens, perché stanchi ancora di più se si è donne. Il genere e il carico di cura condizionano il luogo da cui le persone lavorano quando sono a casa. Sono cioè le donne a doversi ritagliare all'interno della casa degli spazi di lavoro tra quelli non nati o pensati per il lavoro al computer (ad esempio la cucina o il soggiorno) e a doverli condividere con altri membri della famiglia. Le percentuali sono infatti più alte tra quelle che convivono con figlie e figli minorenni (il 71% delle madri) rispetto a quelle senza figli (il 56% di quelle senza figli). Non solo risuonano in questi risultati le parole ancora attuali di Virginia Woolf che, invitata a tenere due conferenze sul tema "Le donne e il romanzo", sottolineava l'importanza per le donne di possedere "mezzi propri", e cioè denaro e una stanza tutta per sé<sup>25</sup>, per poter esercitare la libertà intellettuale, ma anche il potere di assoggettamento del modello capitalistico neoliberale. La ricerca di Romens evidenzia, infatti, come i *remote workers*, e in particolare le lavoratrici, siano portate «a estendere l'orario di lavoro quando sono da remoto» in quanto l'accesso al lavoro da remoto, in mancanza di adeguate politiche di sostegno alla genitorialità e alla cura, viene erroneamente considerato come uno strumento a favore della conciliazione ma è al contempo «percepito da molte di loro come una concessione da parte del management che bisogna in qualche modo meritare»<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Cfr. MIGLIORE *et al.* in questa sezione.

<sup>24</sup> Cfr. ROMENS in questa sezione.

<sup>25</sup> V. WOOLF, *Una stanza tutta per sé*, Milano, 2000.

<sup>26</sup> Cfr. ROMENS in questa sezione.

È qui, con il disvelamento delle diverse ambivalenze, e insidie, nascoste nella remotizzazione del lavoro, che l'analisi critica della sociologia si chiude e si offre a complemento della progettualità dell'architettura e dello studio di nuovi profili di tutela da parte del diritto.

# IL LAVORO DA REMOTO DENTRO E OLTRE L'EMERGENZA: UNA RIFLESSIONE SOCIOLOGICA SUL RUOLO DELLO SPAZIO

*Valentina Pacetti\* e Sara Recchi\*\**

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Tre percorsi di ricerca sociologica sul lavoro da remoto durante e dopo l'emergenza. – 3. Lavorare da casa. – 3.1. La comodità di non andare in ufficio. – 3.2. Lavoro da casa ed ergonomia. – 3.3. Una stanza tutta per sé? – 4. Gli uffici al tempo del lavoro ibrido. – 4.1. Riduzione delle postazioni. – 4.2. Gli spazi aziendali come strumento per salvaguardare la collaborazione e la socializzazione. – 4.3. Il lavoro ibrido dall'ufficio. – 4.4. L'importanza di sedi "belle" e "centrali". – 5. Riflessioni conclusive: implicazioni teoriche e politiche.

## 1. *Introduzione*

L'interesse della sociologia per il lavoro da remoto non è recente, ma si è senza dubbio intensificato in seguito alla pandemia da Covid-19, quando il lavoro a distanza si è progressivamente affermato come un fattore di cambiamento rilevante per le organizzazioni contemporanee. Questo è particolarmente evidente nei paesi, come in Italia<sup>1</sup>, nei quali la digitalizzazione e la diffusione del lavoro da remoto hanno subito un'accelerazione dirompente a partire proprio dall'evento pandemico. Oggi, sebbene il numero di persone che lavorano da remoto sia diminuito rispetto al periodo emergenziale (3.5 milioni di lavoratori nel 2023, contro i 7 milioni nel 2021)<sup>2</sup>, il lavoro a distanza è ancor di più il lavoro ibrido – che prevede la combi-

---

\* Professoressa associata di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

\*\* Assegnista di ricerca di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

<sup>1</sup> *Prima della pandemia l'Italia era tra le ultime posizioni nel panorama Europeo per implementazione del lavoro da remoto, interessando solo 500.000 i lavoratori* (ISTAT, 2020, *Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese*, consultabile online).

<sup>2</sup> I dati sulla diffusione del lavoro da remoto sono consultabili alle seguenti fonti: OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza. Infografica smart working*,

nazione di giorni di lavoro in presenza con giorni di lavoro a distanza – stanno diventando la normalità in molti settori economici del paese<sup>3</sup>.

A partire dai primissimi mesi dell'emergenza sanitaria, molte ricerche hanno fornito una rappresentazione articolata e ambivalente dei vantaggi e delle criticità del lavoro da remoto, riflettendo sulle sue implicazioni in termini di condizioni e di benessere dei lavoratori<sup>4</sup> e sugli effetti sull'organizzazione del lavoro, descrivendo le esperienze dei dipendenti e indagando le strategie manageriali volte a gestire e controllare cambiamenti spesso radicali<sup>5</sup>. Un modo interessante per ripercorrere le trasformazioni in corso è quello di porre l'attenzione sul ruolo dello spazio, con un focus sui due luoghi del lavoro "ibrido": la casa e l'ufficio. Se nelle prime fasi dell'emergenza pandemica, infatti, la casa ha rappresentato per molte persone l'unico (e inedito) luogo di lavoro, con la fine della fase emergenziale si sono affermati modelli organizzativi che prevedono un utilizzo intermittente e per molti versi nuovo anche degli uffici aziendali<sup>6</sup>.

Le riflessioni che proponiamo derivano da tre percorsi di ricerca sul lavoro da remoto, condotti a partire dai primi mesi della pandemia da diversi gruppi di ricer-

---

Milano, 2020; D. DEPALO, F. GIORGI, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, Banca d'Italia, 2021; INAPP, *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, INAPP Policy Brief, 2022, consultabile online, F. CRESPI, *Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia* in *Blog Osservatorio Politecnico di Milano*, 2023, consultabile online.

<sup>3</sup> N. COUNTOURIS, V. DE STEFANO, *The future of remote work*, Brussels, 2023, 93-103.

<sup>4</sup> Per una ricostruzione delle implicazioni del lavoro da remoto sulla sovrapposizione dei tempi di vita e sulle divisione del lavoro in base al genere, si veda, tra gli altri studi: V. GOGLIO, M. VERCELLI, *Tutt3 casa e lavoro: smart working in emergenza e conciliazione*, in *Meridiana*, 104, 2022, 125-151; A.I. ROMENS, *Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere*, in *Soc. lav.*, 2021, 160; L.K.C. MANZO, A. MINELLO, *Mothers, childcare duties, and remote working under COVID-19 lockdown in Italy: Cultivating communities of care*, in *Dialogues in Human Geography*, 10, 2020, 120-123. Per comprendere gli effetti della remotizzazione sull'agency dei lavoratori e sulle forme di controllo dei processi lavorativi si veda, tra gli altri studi: S.M. BROMFIELD, *Worker agency versus wellbeing in the enforced work-from-Home arrangement during COVID-19: A labour process analysis*, in *Challenges*, 13, 2022, 11; H. CHUNG, *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self) exploitation*, Bristol, 2022.

<sup>5</sup> Per ricostruire questo dibattito si veda, tra gli altri studi: J.M. BARRERO, N. BLOOM, S.J. DAVIS, *Why working from home will stick*, in *National Bureau of Economic Research*, 2021, w28731, disponibile online; M.R. AZIZI, R. ATLASI, A. ZIAPOUR, J. ABBAS, R. NAEMI, *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*, in *Heliyon*, 2021, 7; D. JAIN, N. SHRIVASTAV, P.S. VIJETHA, *Reshaping and redefining of HR practices during and post Covid-19*, in *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16, 2022, 81-90.

<sup>6</sup> Per ricostruire il dibattito sugli effetti di digitalizzazione e remotizzazione del lavoro sullo spazio, si vedano, tra gli altri, S. HALFORD, *Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management in New Technology*, in *Work and Employment*, 20, 2005, 19-33; J. FRIED, D.H. HANSSON, *Remote: Office not required*, in *Currency*, 2013; N. BALEMI, R. FÜSS, A. WEIGAND, *COVID-19's impact on real estate markets: review and outlook*, in *Financial Markets and Portfolio Management*, 2021, 1-19; A. FELSTEAD, H. BLAKELY, *Changing places of work*, in B. MCDONOUGH, J. PARRY (a cura di), *Sociology, Work, and Organisations: A Global Context*, London, 2024, 309-322.

ca di cui le autrici di questo contributo fanno parte<sup>7</sup>. La prima parte del capitolo ricostruisce brevemente i tre progetti di ricerca (par. 2). La sezione successiva analizza il ruolo dello spazio nelle recenti trasformazioni favorite dalla remotizzazione del lavoro, prima con un focus sulla casa (par. 3), poi spostando l'attenzione sulle trasformazioni del ruolo e delle funzionalità dei luoghi aziendali (par. 4). Il capitolo si conclude fornendo delle riflessioni sugli attuali processi di ri-spazializzazione e ri-contestualizzazione del lavoro e sul futuro dei luoghi di lavoro (par. 5).

## 2. Tre percorsi di ricerca sociologica sul lavoro da remoto durante e dopo l'emergenza

Una prima ricerca sul lavoro da remoto è stata realizzata, nella fase del primo *lockdown* e in quelle immediatamente successive, da ricercatrici e ricercatori delle università di Torino e di Milano-Bicocca, con l'obiettivo di indagare i vissuti dei lavoratori di fronte all'introduzione dello "smart working" emergenziale<sup>8</sup>. Lo studio, condotto in Lombardia e Piemonte, ha previsto diverse fasi di ricerca con tecniche di indagine sia qualitative (189 interviste in profondità) che quantitative (una *survey* che ha raggiunto 896 rispondenti)<sup>9</sup>.

A partire dalla fine del 2021 è stato avviato un secondo progetto di ricerca, ancora in corso, che mira a tematizzare la dimensione organizzativa delle trasformazioni frutto della remotizzazione dei processi lavorativi, adottando tecniche di indagine miste (interviste in profondità a funzionari e rappresentanti sindacali, una *survey* rivolta a 69 grandi aziende del terziario avanzato milanese, e una seconda rilevazione rivolta a 285 lavoratori e lavoratrici occupate in alcune delle aziende coinvolte nel primo questionario) e con una maggiore attenzione alle dinamiche della rappresentanza sindacale<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Ringraziamo gli altri membri dei diversi gruppi di ricerca: Giovanna Fullin, Anne-Iris Romens, Paolo Rossi, Gemma Scalise e Simone Tosi dell'Università di Milano-Bicocca, e Sonia Bertolini, Valentina Goglio e Marinella Vercelli, dell'Università di Torino.

<sup>8</sup> I risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in diverse pubblicazioni scientifiche, tra le quali: D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori "in smart"*, in M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto al tempo della pandemia*, Torino, 2021, 97-129; S. BERTOLINI, G. FULLIN, V. GOGLIO, V. PACETTI, S. TOSI, M. VERCELLI, *Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza: implicazioni sociali e organizzative*, in *Cambio*, 22, 2021, 69-82; vari contributi del gruppo di ricerca sono stati anche presentati nel numero monografico 104, 2, 2022 di *Meridiana* dedicato allo "smart working".

<sup>9</sup> La ricerca ha adottato una prospettiva longitudinale, pertanto 91 delle 189 persone intervistate tra aprile e luglio 2020 sono state ricontattate a seguito del parziale ritorno al lavoro in presenza, tra novembre 2020 e marzo 2021. Tra marzo e maggio 2021 lo studio è proseguito con la conduzione di una *survey on line*.

<sup>10</sup> I risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in diverse pubblicazioni scientifiche, tra le quali: A.I. ROMENS, *The hybridisation of employees' status through remote overwork: the unions' perspective*, in *Rass. it. soc.*, 2023, 1-26; V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non re-*

Un terzo percorso di ricerca, avviato nel 2023 e ancora in corso, mira a comprendere in che modo il lavoro a distanza viene utilizzato al di là delle contingenze emergenziali, dunque nell'attuale fase post pandemica. Nello specifico, la ricerca ha l'obiettivo di comprendere come viene gestito e implementato il lavoro ibrido e quali potenzialità e criticità si celano dietro modelli di lavoro misti. Con questo obiettivo, la ricerca ha coinvolto grandi imprese del contesto milanese, conducendo interviste in profondità con uno o due responsabili delle risorse umane, coinvolti in prima persona nella progettazione del lavoro da remoto<sup>11</sup>.

Le ricerche hanno affrontato tematiche diverse, che vanno dalla qualità del lavoro alla conciliazione tra tempi di vita, dalle trasformazioni tecnologiche a quelle relative al senso di appartenenza all'azienda, dal benessere dei lavoratori alle sfide organizzative, e così via. In questa sede utilizzeremo solo le informazioni relative alle trasformazioni dello spazio legate all'introduzione del lavoro da remoto.

### 3. *Lavorare da casa*

Nella *survey* condotta nel 2021 la parola che gli intervistati associavano con maggiore frequenza al lavoro da remoto era "comodo"<sup>12</sup>. Lavorare da casa può essere considerato comodo per varie ragioni. I risultati delle nostre ricerche ruotano attorno a tre questioni principali: la comodità di non dover andare in ufficio, eliminando tempi e costi connessi al tragitto casa-lavoro; la comodità della postazione in casa, in termini di ergonomia; la presenza o meno di una postazione dedicata al lavoro da casa, con le sue implicazioni in termini di conciliazione tra i tempi di vita.

#### 3.1. *La comodità di non andare in ufficio*

In primo luogo, il lavoro da remoto può essere comodo perché consente di eliminare i tempi (e i costi) connessi alla percorrenza della distanza tra la casa e il luogo di lavoro. I lavoratori da noi contattati nell'area compresa tra Milano e Torino dichiaravano di dedicare allo spostamento casa-lavoro tra i 40 e i 180 minuti al giorno: lassi di tempo considerevoli, che molte persone desidererebbero poter dedicare ad attività diverse. Chi lavora da casa spesso inizia a lavorare presto e, nonostante il tempo di lavoro tenda ad aumentare rispetto a quando si lavora in ufficio, dichiara di riuscire a

---

*motizzare: questo è il dilemma. Imprese e sindacati di fronte alla remotizzazione ibrida del lavoro*, in *Stato e merc.*, 43, 2023, 421-449.

<sup>11</sup>Allo stato attuale sono state coinvolte 12 grandi aziende, per lo più multinazionali, che afferiscono a settori diversi e che, complessivamente, contano più di 27.000 dipendenti sul territorio milanese. Alcuni dei risultati di questo progetto di ricerca sono confluiti in G. FULLIN, V. PACETTI, S. RECCHI, *Progettare il lavoro ibrido: lo spazio come strumento organizzativo nella fase post-emergenziale*, in *Cambio*, 2, 2024.

<sup>12</sup>D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano: spazi, strumenti e tempi del lavoro da remoto* in *Meridiana*, 104, 2, 2022, 75-99.

svolgere anche attività diverse, di cura o ricreative, nel corso della giornata. La percezione della maggiore comodità del lavoro da casa è quindi connessa in primo luogo ad una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo<sup>13</sup>.

Oltre alla possibilità di ridurre gli effetti del pendolarismo sull'inquinamento, che è diventata oggetto di riflessioni interessanti<sup>14</sup>, la comodità di non dover andare in ufficio sembra dunque connessa prevalentemente ad un miglioramento della qualità della vita, soprattutto se consideriamo, come sottolineano alcuni autori, che «gli spostamenti per recarsi al lavoro (sono) considerati l'attività quotidiana di gran lunga più spiacevole» della giornata, e che il tempo dedicato a raggiungere la sede di lavoro può essere annoverato tra le principali «fonti di quotidiana infelicità collettiva»<sup>15</sup>.

### 3.2. Lavoro da casa ed ergonomia

Il lavoro da remoto in Italia si traduce prevalentemente in lavoro da casa. L'utilizzo di «luoghi terzi», per quanto interessante e in crescita, rimane per il momento limitato<sup>16</sup>. La comodità del lavoro da remoto dipende allora in gran parte dalla comodità della postazione che i lavoratori e le lavoratrici hanno a disposizione presso la propria abitazione. I dati delle nostre ricerche consentono di confrontare le condizioni fisiche dell'ufficio con quelle del lavoro da casa: nella percezione dei nostri intervistati, la postazione di lavoro a casa è più silenziosa, pulita e calda; la postazione in ufficio è però nettamente migliore per altri aspetti, come la quantità di spazio a disposizione, la dimensione del monitor e la qualità della seduta<sup>17</sup>. Dal punto di vista ergonomico, quindi, il lavoro da casa non è necessariamente «comodo», ma può invece avere effetti negativi sul benessere fisico. Come è stato osservato, «dopo una giornata di lavoro da remoto, il 60,2% dei rispondenti alla survey lamenta dolore alle spalle o al collo, il 46,9% occhi secchi e arrossati e il 38,8% dolore alla zona lombare sacrale. In genere, l'85,4% dei rispondenti dichiara di esperire almeno un sintomo di malessere fisico e il 65,0% rileva la comparsa di almeno due sintomi contemporaneamente»<sup>18</sup>. Quando la postazione di lavoro domestico è meno adeguata, inoltre, i sintomi emergono con maggiore frequenza: chi

<sup>13</sup> D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit.

<sup>14</sup> Si veda, ad esempio, N. BALTHASAR, T. OHNMACHT, J. Z'ROTZ, L. HOSTETTLER MACIAS, P. RÉRAT, *The effects of teleworking on CO<sub>2</sub> emissions from commuting: baselining key data to investigate transformative change in living labs*, in *Consumption and Society*, 2024, 1-23.

<sup>15</sup> M. FOLLIS, *La resilienza del lavoro da remoto: stime e valutazioni per il dopo Covid-19*, in *Soc. lav.*, 160, 2021, 260.

<sup>16</sup> Per un approfondimento sul ruolo degli spazi di *coworking* si veda, ad esempio, I. MARIOTTI, M. DI MARINO, M. AKHAVAN, *The emergence of coworking modes in the face of pandemic*, in J. BRYSON, L. ANDRES, A. ERSOY, L. REARDON (a cura di), *Living with Pandemics*, Cheltenham, 2021.

<sup>17</sup> D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit.; D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene?*, cit.

<sup>18</sup> D. AZZOLARI, G. FULLIN, *Il mio ufficio è il mio divano*, cit., 96.

si dichiara insoddisfatto della seduta manifesta dolore alla schiena o al collo con una frequenza doppia rispetto agli altri; chi si dichiara insoddisfatto del monitor manifesta più spesso sintomi come occhi secchi e arrossati, e così via.

### 3.3. *Una stanza tutta per sé?*

Quanto rilevato a proposito di ergonomia suggerisce di prestare attenzione ad un terzo aspetto: la disponibilità di uno spazio dedicato al lavoro da remoto presso le abitazioni. La survey sottolineava che «l'insoddisfazione (...) risulta maggiore per coloro che, a casa, devono lavorare in spazi condivisi rispetto a chi può usufruire di una stanza dedicata, dove più frequentemente gli arredi sono pensati per lo svolgimento di un'attività lavorativa»<sup>19</sup>. I risultati di tutte le fasi di ricerca confermano che meno del 50% degli intervistati ha la possibilità di utilizzare una parte della casa progettata esclusivamente per il lavoro, come uno studio.

Il fatto che la maggior parte dei lavoratori utilizzi spazi dedicati anche ad altre attività produce alcuni effetti importanti, come quello che possiamo definire “nomadismo domestico”, ossia la necessità di cambiare frequentemente postazione, liberando spazi che devono essere utilizzati da altre persone. Alcuni lavoratori e lavoratrici descrivono in modo molto efficace la condizione di chi si trova costretto a cercare in continuazione un angolo tranquillo, portandosi dietro computer, caricabatterie, prolunga, eccetera, e chiedendosi più volte al giorno “ora dove mi metto?”<sup>20</sup>.

Come è stato osservato, «la mancanza di un posto ad uso esclusivo per lavorare (porta) spesso (a) subire maggiori interruzioni da parte di altri membri della famiglia e, di conseguenza, rende anche psicologicamente più faticosa l'attività lavorativa»<sup>21</sup>. Questi effetti emergevano chiaramente durante la fase pandemica, quando i periodi di lockdown e di chiusura delle diverse attività, in particolare scolastiche, costringevano i membri delle famiglie ad insistere sugli stessi spazi domestici. Tuttavia, molti aspetti si ritrovano anche nelle fasi successive, di progressiva e poi definitiva uscita dall'emergenza.

L'utilizzo di spazi nati per attività diverse, come la cucina o la sala, accentua i problemi legati alla conciliazione tra i tempi di vita<sup>22</sup>. Non solo perché accresce la possibilità di essere interrotti nello svolgimento del proprio lavoro, ma anche perché favorisce il rischio di svolgere attività diverse durante quelle che dovrebbero essere le pause dal lavoro.

Resta da sottolineare che tutte le ricerche confermano la maggiore frequenza con la quale le donne si trovano ad utilizzare spazi di lavoro condivisi, mentre gli uomini godono più spesso di luoghi dedicati al lavoro all'interno delle abitazioni.

---

<sup>19</sup> D. AZZOLARI, G. FULLIN, E. MODICA, V. PACETTI, S. TOSI, *A casa tutto bene?*, cit., 126.

<sup>20</sup> *Ivi*, 119.

<sup>21</sup> *Ivi*, 122.

<sup>22</sup> A.I. ROMENS, *Lavoro da remoto*, cit.

Questo aspetto, se letto insieme alla distribuzione ancora diseguale dei compiti di cura all'interno delle famiglie italiane, suggerisce che le difficoltà legate alla necessità di conciliare il tempo di lavoro da casa con gli altri tempi di vita ricada in modo più sensibile sulle donne, in particolare su quelle che non abitano in case particolarmente spaziose. Letta in questa prospettiva, la presunta "comodità" del lavoro da remoto è (anche) una questione di genere e di classe<sup>23</sup>.

#### 4. *Gli uffici al tempo del lavoro ibrido*

La remotizzazione del lavoro ha prodotto trasformazioni anche nella configurazione degli uffici. Se ciò può apparire paradossale, lo è solo in apparenza, perché l'affermarsi del lavoro ibrido ha modificato anche il modo di lavorare in presenza e di utilizzare gli spazi aziendali.

##### 4.1. *Riduzione delle postazioni*

L'effetto apparentemente più naturale della remotizzazione del lavoro è la riduzione delle postazioni disponibili presso le sedi aziendali: se meno persone lavorano in ufficio, sono necessari spazi minori per accoglierle. In realtà questa soluzione, che è stata adottata da molte imprese, presuppone una scelta organizzativa piuttosto radicale, ossia la rinuncia a poter accogliere contemporaneamente in presenza tutti i dipendenti. La riduzione delle postazioni prevede l'introduzione di sistemi di rotazione e prenotazione per cui il dipendente deve decidere in anticipo quando andare in ufficio, e non dispone più di una scrivania personale, ma utilizza quella che gli viene di volta in volta assegnata.

Secondo le nostre rilevazioni, tra il 2022 e il 2023 quasi un terzo delle aziende (21 delle 69 contattate) aveva già ridotto gli spazi degli uffici. Si trattava di una quota limitata di imprese del terziario avanzato milanese, ma le fasi di ricerca successive (in particolar modo le interviste agli HR condotte nell'ultimo anno) suggeriscono che, all'interno dei settori nei quali il lavoro da remoto si è affermato con maggior decisione, questo dato si sia quantomeno consolidato anche nell'attuale fase post pandemica.

La contrazione delle superfici aziendali è un chiaro indicatore del fatto che il lavoro da remoto non è più legato ad una fase emergenziale o di transizione, ma fa ormai parte della vita ordinaria delle imprese, con implicazioni evidenti in termini di contrattazione sindacale sull'accesso dei dipendenti al lavoro da remoto<sup>24</sup> e con effetti ancora da studiare sul senso di appartenenza e sull'adesione ai valori aziendali da parte dei lavoratori.

---

<sup>23</sup> Si veda A.I. ROMENS, S. VINCENT, P.C. SANTOS MENEZES, *Telework as a childcare policy: mitigating or increasing gender and class inequalities?*, in *Community, Work & Family*, 2024, 1-16.

<sup>24</sup> V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare*, cit.

#### 4.2. *Gli spazi aziendali come strumento per salvaguardare la collaborazione e la socializzazione*

Se da un lato la scelta di alcune grandi aziende di ridurre le postazioni di lavoro risponde alla volontà di sfruttare i benefici generati dal lavoro da remoto, che si traducono spesso nella possibilità di tagliare i costi di gestione degli immobili, dall'altro lato gli HR delle grandi aziende incluse nel nostro campione sembrano preoccupati di alcuni effetti negativi generati da questa nuova modalità lavorativa. Tra questi, quello più citato è la riduzione di socialità e collaborazione in seguito all'incremento del lavoro da remoto, che può avere ripercussioni sui processi organizzativi e sul commitment dei lavoratori<sup>25</sup>. Per questo motivo, parallelamente a scelte che vanno nella direzione di ridurre gli spazi, molte aziende stanno ripensando alcuni spazi e le loro funzioni, ad esempio aumentando il numero di sale riunioni a disposizione, così da favorire la collaborazione e l'interazione face-to-face quando si lavora in sede. Inoltre, per ripristinare momenti di convivialità e socialità, vengono spesso incrementati gli spazi dedicati ad attività extra-lavorative, siano essi sale break o aree volte ad ospitare eventi e attività culturali e ricreative. Queste scelte sono coerenti con la posizione di molte aziende, le quali, seppur riconoscendo i benefici legati all'introduzione di stili organizzativi più agili e flessibili garantiti dalla remotizzazione di molti processi e mansioni, ritengono fondamentale salvaguardare le relazioni informali tra i lavoratori, garantendo loro momenti di aggregazione di carattere non esclusivamente professionale.

#### 4.3. *Il lavoro ibrido dall'ufficio*

Il lavoro ibrido modifica le attività svolte in presenza anche in un modo apparentemente contraddittorio rispetto a quanto descritto nel paragrafo precedente: sempre più spesso, accanto alle strategie volte a ricostruire interazione e collaborazione, le aziende ne formulano altre finalizzate a garantire ai dipendenti la possibilità di lavorare in sede senza subire le interferenze provenienti da un ambiente lavorativo nel quale convivono attività diverse.

La maggior parte delle imprese coinvolte nel nostro studio sta infatti consolidando modelli di lavoro ibrido che prevedono, in media, il 60% del tempo di lavoro in presenza e il 40% da remoto, lasciando spesso autonomia nella scelta dei giorni della settimana e/o del mese nei quali recarsi in sede. Questo fa sì che in molti casi si lavori con *team* in parte presenti in ufficio e in parte collegati a distanza. Se da un lato, il tempo trascorso in azienda è in gran parte dedicato ad attività di collaborazione, dall'altro chi lavora in presenza è sempre più spesso costretto ad interagire anche con persone collocate altrove, siano esse colleghi, utenti o clienti.

---

<sup>25</sup> A questo proposito si vedano, ad es., S. BERTOLINI, S. TOSI, *Distanziamenti e capitale sociale in smart working*, in *Meridiana*, 104, 2022, 101 ss.; B.E. ASHFORTH, *Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask?*, in *Journ. Manag. Stud.*, 57, 2020, 1763-1766.

Pertanto, se per favorire il lavoro in presenza è fondamentale avere spazi che garantiscano la collaborazione e la socializzazione, dall'altra parte sembra cruciale anche la progettazione di ambienti che permettano ai lavoratori di isolarsi dagli altri colleghi per svolgere da remoto le attività di interazione, tramite telefono o, più spesso, videoconferenze. La stabilizzazione di modelli di lavoro ibrido, dunque, si traduce nella necessità di intervenire per rendere gli spazi aziendali idonei ad accogliere modalità lavorative miste, grazie anche al supporto della tecnologia. Uno dei simboli di questa trasformazione è la presenza sempre più diffusa di *phone booth*, cabine insonorizzate dedicate alla realizzazione di call e videoconferenze, che, ormai entrate a far parte della vita lavorativa di molte persone, ben descrivono le ambivalenze dei nuovi uffici.

#### 4.4. L'importanza di sedi "belle" e "centrali"

La diffusione del lavoro da remoto è sostenuta da una forte ed estesa preferenza dei lavoratori per la possibilità di lavorare a distanza<sup>26</sup>. Alcune aziende, dopo l'esperienza del "full remote" imposta dalla pandemia, hanno incontrato difficoltà nel tentativo di riportare i dipendenti in presenza. Questo è particolarmente vero per le nuove generazioni, per le quali, a detta di molti HR coinvolti nella ricerca, la flessibilità e la possibilità di lavorare da remoto sono diventate condizioni irrinunciabili.

A tal proposito, le grandi aziende del nostro campione stanno introducendo diverse strategie per far fronte alla riduzione dell'attrattività del lavoro in presenza e per gestire gli effetti negativi sul fronte del reclutamento e del *turnover*. In questo scenario, anche la configurazione degli spazi aziendali sembra giocare un ruolo centrale nel rispondere alle esigenze dei lavoratori: alcune aziende stanno infatti investendo per rendere le proprie sedi più piacevoli, ma anche per individuare spazi della città in qualche modo più attrattivi. Con la digitalizzazione e la remotizzazione di molti processi lavorativi, il tema della collocazione geografica delle sedi si configura infatti come un importante fattore di attrazione dei dipendenti: i centri città, per la loro comodità, accessibilità e disponibilità, tornano ad essere attrattivi, mentre si svuotano i quartieri nati esclusivamente per ospitare uffici. I nuovi modelli di mobilità geografica e la (ri)spazializzazione del lavoro stanno quindi dando vita a meccanismi di distribuzione spaziale delle sedi inediti, che vedono affermarsi anche processi di delocalizzazione per cui alcune aziende stanno investendo in sedi decentrate, soprattutto nelle grandi città delle regioni del Sud Italia.

### 5. Riflessioni conclusive: implicazioni teoriche e politiche

La breve ricognizione che abbiamo proposto suggerisce alcune riflessioni di portata più generale, sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista delle politiche.

---

<sup>26</sup>F. CRESPI, *Smart Worker*, cit.

Per quanto riguarda la riflessione teorica, la ricostruzione delle trasformazioni degli spazi di lavoro mette a fuoco due processi complementari: la de-differenziazione degli spazi domestici e la ri-spazializzazione delle attività lavorative.

Se il processo di modernizzazione ha visto una progressiva differenziazione degli spazi dedicati alle diverse attività sociali e familiari, la remotizzazione del lavoro sembra spingere in direzione opposta, costringendo ad una nuova sovrapposizione tra spazi dedicati alla vita privata e a quella lavorativa, con tutti gli effetti che abbiamo brevemente richiamato in termini di conciliazione e di benessere<sup>27</sup>.

Parallelamente, la remotizzazione del lavoro sta trasformando il significato della spazializzazione del lavoro, dando un nuovo senso al lavoro in ufficio e alla localizzazione degli uffici nella città. Il lavoro in presenza, infatti, non è più l'unica modalità possibile, ma viene sempre più spesso percepito, da molti lavoratori come da molti *manager*, come una delle possibilità per organizzare e svolgere alcune specifiche attività. Il lavoro in presenza come "opzione" ha effetti sull'uso degli spazi e delle sedi aziendali, le quali necessitano di essere riprogettate e, spesso, anche ricollocate, non solo per accogliere un lavoro che si va trasformando, ma anche per essere attrattive nei confronti di dipendenti che devono essere in qualche modo sollecitati a recarsi sul luogo di lavoro piuttosto che svolgere le proprie attività a distanza.

Ma le trasformazioni che abbiamo velocemente ripercorso suggeriscono anche alcune riflessioni per le politiche, innanzitutto in termini di disuguaglianze. Gli effetti del lavoro da remoto non sono infatti omogenei, ma possono incidere sulle differenze di genere e di classe accentuando gli squilibri: lavorare da casa può aumentare autonomia e benessere di chi si trova in condizioni di vantaggio, mentre può produrre malessere fisico e psicologico per chi non ha a disposizione spazi e risorse adeguate. Per le donne, in particolare, ma non solo per loro, il lavoro da remoto rischia di diventare una pericolosa alternativa all'accesso a vari servizi di welfare: le ricerche mettono in luce che lavorare da casa può spingere ad utilizzare meno supporti esterni per le attività di cura (*babysitter*, *badanti*, *colf*) e persino meno permessi o assenze per malattia<sup>28</sup>.

Infine, il nuovo significato dello spazio come fattore di attrazione del lavoro in presenza può aprire ambiti di riflessione interessanti per le politiche urbane e regionali, rimettendo in discussione i fattori di attrazione e competitività dei territori ed espandendo, di conseguenza, i margini di azione degli attori locali.

---

<sup>27</sup> Per una ricostruzione in prospettiva storica, si veda E. BETTI, *Dal lavoro a domicilio allo smart working: continuità e discontinuità in una prospettiva storica e di genere*, in *Meridiana*, 2022, 104, 201-218.

<sup>28</sup> V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare*, cit.; A.I. ROMENS, S. VINCENT, P.C. SANTOS MENEZES, *Telework as a childcare policy*, cit.

# “SE TOGLIESSERO LO *SMART WORKING* VALUTEREI IL PREPENSIONAMENTO”: LAVORO DA REMOTO E CARICHI DI CURA DI LAVORATORI E LAVORATRICI PRE-SENIOR NEL TERZIARIO AVANZATO MILANESE \*

*Concetta Russo* \*\* e *Annalisa Dordoni* \*\*\*

SOMMARIO: 1. Digitalizzazione, invecchiamento e lavoro da remoto. – 2. L’incontro con lavoratori e lavoratrici e la struttura dell’intervista. – 2.1. Le caratteristiche dei partecipanti. – 2.2. Le scelte metodologiche. – 3. La remotizzazione del lavoro per lavoratori e lavoratrici over 55. – 3.1. Il lavoro ibrido come strumento di riappropriazione del tempo. – 3.2. La gestione dei carichi di cura e il lavoro da remoto. – 3.3. Il paradosso della flessibilità colpisce anche i lavoratori over 55? – 3.4. Gli strumenti e gli spazi domestici del lavoro. – 4. Riflessioni conclusive.

## 1. *Digitalizzazione, invecchiamento e lavoro da remoto*

Questo saggio si concentra sulle intersezioni tra due processi di crescente interesse per la letteratura scientifica sociologica: il processo di transizione demografica e di invecchiamento della popolazione, e il processo di digitalizzazione, in particolare, delle attività lavorative nella forma del lavoro da remoto o ibrido.

L’Italia è la seconda nazione più vecchia al mondo, con il 23% circa della popolazione over 65, e un’età media che nel 2022 supera leggermente i 46 anni e si attesta come la più alta d’Europa – a pari merito con la Germania<sup>1</sup>. A questo dato si associa quello della longevità lavorativa: il tasso di occupazione degli over 55 secondo le proiezioni è destinato a raggiungere il 73.2% nel prossimo quarantennio<sup>2</sup>.

---

\* Ringraziamenti: Questa ricerca è stata finanziata da Fondazione Cariplo (Grant 2022-1668).

\*\* Professoressa associata di Sociologia Generale, Università degli Studi Guglielmo Marconi.

\*\*\* Assegnista di ricerca di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

<sup>1</sup> EUROSTAT (2022) *Ageing Europe*, <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/ageing/>.

<sup>2</sup> P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it*, 9, 2022, 106-128.

Eppure, nonostante i lavoratori pre-*senior* rappresentino una percentuale cospicua della forza lavoro italiana, e siano destinati a mantenere un ruolo trainante nel mercato del lavoro, sono rimasti attori marginali all'interno della letteratura che si occupa di remotizzazione del lavoro<sup>3</sup>.

La pandemia di Covid-19 ha rappresentato un punto di svolta nella modificazione delle abitudini e della vita produttiva, riproduttiva e sociale per la totalità della popolazione e soprattutto per le persone anziane, poiché ha determinato una maggiore spinta al processo di digitalizzazione in molteplici ambiti: dalla socialità all'accesso ai servizi sanitari e non. In questo capitolo intendiamo portare un contributo al dibattito scientifico su lavoro da remoto e di cura focalizzandoci su uno specifico gruppo di lavoratori e lavoratrici e su un particolare contesto territoriale: lavoratori e lavoratrici over 55 nell'area metropolitana di Milano in grandi aziende del terziario avanzato<sup>4</sup>.

Dunque, con il duplice scopo di analizzare come i processi di invecchiamento e digitalizzazione si esplicano nei vissuti di lavoro e cura, abbiamo condotto una ricerca qualitativa con lavoratori e lavoratrici pre-*senior* in un settore caratterizzato da un largo uso del lavoro a distanza già prima della pandemia e ancor più dopo, a seguito della spinta data dal confinamento domestico<sup>5</sup>. Particolare attenzione è stata rivolta al grado di digitalizzazione e utilizzo del lavoro da remoto e ibrido, in Italia rappresentato dall'istituto giuslavorista dello *smart working* o lavoro agile, e ai possibili carichi di cura di lavoratori e lavoratrici pre-*senior* connessi alla presenza di figli, o nipoti, o genitori ancora più anziani. L'analisi getta luce sulle esperienze soggettive fornendo spunti utili, da un lato, al dibattito scientifico e, dall'altro, a un possibile futuro sviluppo di strategie e pratiche organizzative e di management di supporto a una forza lavoro sempre più anziana, specificamente nell'ambito della conciliazione tra vita e lavoro. Ci sembra utile infatti indagare le questioni emerse da questo studio esplorativo nella prospettiva di individuare in seguito possibili ambiti di intervento che possano incidere positivamente sull'equilibrio tra lavoro, famiglia e vita sociale per lavoratori e lavoratrici non ancora propriamente anziani, non più giovani, ma ancora parte attiva nel mondo del lavoro: un segmento che ci si attende essere nel prossimo futuro sempre più pre-

---

<sup>3</sup> A. GAIA, E. GARAVAGLIA, A. CALIANDRO, *Il valore dei dati digitali: uno studio sui lavoratori anziani in Italia. Salute e società: XXI*, Milano, 2022, 3, 26-46. E. SALA, A. GAIA, G. CERATI, *The gray digital divide in social networking site use in Europe: Results from a quantitative study*, in *Social Science Computer Review*, 40, 2, 2022, 328-345.

<sup>4</sup> Questo capitolo è frutto di una ricerca condotta fra il 2023 e il 2024, parte del progetto *Ageing in a DIGITAL world. A study on multiple dimensions of inequality, in old AGE, during and after the Covid-19 pandemic* (DIGITAL-AGE) finanziato da Fondazione Cariplo (Grant 2022-1668).

<sup>5</sup> S. BERTOLINI, G. FULLIN, V. PACETTI, *Il lavoro da remoto tra terziarizzazione, digitalizzazione e trasformazioni delle relazioni di impiego*, in *Meridiana*, 2022, 104, 2, 9-28. S. BERTOLINI, G. FULLIN, V. GOGLIO, V. PACETTI, S. TOSI, M. VERCELLI, *Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza: implicazioni sociali e organizzative. Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza: implicazioni sociali e organizzative*, in *Cambio*, 11, 22, 2021, 69-82.

ponderante, considerando il processo di invecchiamento della popolazione generale e, parallelamente a questo, l’innalzamento progressivo dell’età pensionabile<sup>6</sup>.

## 2. *L’incontro con lavoratori e lavoratrici e la struttura dell’intervista*

### 2.1. *Le caratteristiche dei partecipanti*

Il capitolo raccoglie i risultati preliminari del lavoro di ricerca e si focalizza in particolare sull’analisi tematica di 18 interviste discorsive svolte con 9 lavoratori e 9 lavoratrici del settore terziario avanzato, di età compresa tra i 55 e i 65 anni, insieme a 6 interviste semi-strutturate con referenti aziendali, come manager delle risorse umane e rappresentanti sindacali delle rispettive aziende, per un totale di 24 interviste.

L’età media dei lavoratori/lavoratrici intervistati è di 59 anni, 13 di questi convivono con il partner, 1 lavoratore ha una partner con cui non convive, 4 lavoratrici dichiarano di non avere un partner. Per quanto riguarda la prole: 13 intervistati/e hanno almeno un/a figlio/a convivente con età media di 22 anni, 4 lavoratori/trici hanno almeno un/a figlio/a minore a carico. Nessuno/a degli/le intervistati/e è nonno/a e nessuno ha figli/e adulti/e con un proprio nucleo familiare. Per quanto concerne i carichi di cura riguardanti i/le grandi anziani/e (genitori/suoceri/e) 7 intervistati/e dichiarano di avere un carico di cura di tipo relazionale, mentre 4 di avere almeno un genitore non autosufficiente a carico.

Dal punto di vista dell’inquadramento, gli/le intervistati/e lavorano nella loro attuale mansione mediamente da 25 anni, la quasi totalità (N=15) lavora da remoto per almeno 3 giorni alla settimana e 13 di loro svolgono mansioni lavorative di tipo manageriale. Infine, dal punto di vista dell’istruzione, 9 sono laureati e 9 sono diplomati.

### 2.2. *Le scelte metodologiche*

Per esplorare le esperienze dei partecipanti stimolando la produzione di narrazioni, è stata costruita una scaletta di aree tematiche che individuavano gli argomenti di interesse rispetto alle nostre domande di ricerca. Le interviste discorsive hanno dunque indagato primariamente quattro dimensioni: l’esperienza del lavoro da remoto durante e dopo la pandemia, il rapporto fra lavoro da remoto e carichi di cura (sia nei confronti di figli/e che di grandi anziani/e), il rapporto del lavoratore e della lavoratrice con il digitale, e le sue reti di sostegno familiari ed extra-familiari. Per quanto riguarda il tema del lavoro da remoto, le interviste si sono anche arricchite di un’attività di photo-voice<sup>7</sup>: alla fine dell’incontro è stato chiesto agli inter-

---

<sup>6</sup>F. BILLARI, *Domani è oggi. Costruire il futuro con le lenti della demografia*, Milano, 2023.

<sup>7</sup>A. DECATALDO, C. RUSSO, *Metodologia e tecniche partecipative. La ricerca sociologica nel tempo della complessità*. Milano-Torino, 2022.

vistati/e di inviarcì una o piú fotografie degli spazi di lavoro all'interno delle mura domestiche. Le interviste sono state trascritte integralmente, anonimizzate<sup>8</sup> e poi codificate tramite l'utilizzo di NVivo14.

Durante l'analisi del materiale empirico abbiamo preso in considerazione le parole scelte da lavoratori e lavoratrici per descrivere la propria esperienza con il lavoro ibrido e il loro rapporto con il digitale. Quindi, nel processo di codifica, abbiamo selezionato le categorie in base ai risultati emersi dal materiale empirico analizzato<sup>9</sup>.

### 3. *La remotizzazione del lavoro per lavoratori e lavoratrici over 55*

#### 3.1. *Il lavoro ibrido come strumento di riappropriazione del tempo*

La maggior parte degli intervistati/e racconta di aver aderito con abbastanza entusiasmo alle nuove politiche aziendali che riguardano il lavoro ibrido e che per il terziario avanzato prevedono perlopiú due terzi delle ore lavorative settimanali da remoto e un terzo da svolgere in sede.

Così, Davide, 58 anni, afferma: «Diciamo che è un'ottima cosa, un'ottima occasione questa qui per conciliare il lavoro con le varie attività personali, quindi questo disagio che io ho, per esempio, perché come dicevo prima sento il peso comunque degli anni per fare questi spostamenti, perché comunque è frenetico il cambiamento quando devo prendere i mezzi alla mattina». Davide, come altri intervistati/e, mette in evidenza come il peso del *commuting* possa risultare particolarmente gravoso per lavoratori e lavoratrici di questa fascia d'età.

Emanuela, 62 anni, racconta che aver ridotto i giorni alla settimana in cui è necessario recarsi in ufficio rende gli spostamenti molto meno gravosi e restituisce la sensazione di essere maggiormente in controllo del proprio tempo: «[il lavoro ibrido] è un *mix* veramente molto produttivo, direi quasi soddisfacente, perché elimina la routine della quotidianità di dover fare tutti i giorni quella strada, andare in ufficio, fare quelle azioni ripetitive e perdere anche quel tempo che serve per andare in ufficio, a cominciare dal prepararsi la mattina in maniera decente per poter essere presentabili, quindi relazionarsi con i colleghi, e a finire ai tempi di trasferimento, che nel mio caso non sono molto lunghi però comunque ci sono, utilizzare la macchina, eccetera. Quindi la possibilità invece di uscire di casa e avere quasi il piacere di farlo perché hai fatto già due giorni a casa e quindi vuoi il terzo giorno andare in ufficio...».

Inoltre, Francesca, 57 anni, sottolinea come la possibilità di lavorare da casa alcuni giorni a settimana abbia contribuito ad alleggerire il carico del lavoro domestico che prima si concentrava nel *weekend*: «magari io attacco la lavatrice, poi fi-

<sup>8</sup> Tutti i nomi riportati in questa pubblicazione sono fittizi.

<sup>9</sup> P. ATKINSON, S. DELAMONT, *Rescuing narrative from qualitative research. Narrative inquiry*, 16, 1, 2006, 164-172.

nisce, poi stendo, cioè sembrano stupidaggini ma non sono stupidaggini, sono delle cose che comunque gli esseri umani non possono concentrare sempre in determinate giornate e anche lì, l’ansia per fare quadrare le cose il fine settimana, cioè secondo me è un giusto equilibrio».

Infine, Riccardo, 61 anni, due figli minori, mentre racconta che grazie al lavoro da remoto è riuscito a riappropriarsi del suo tempo, afferma: «In quello scenario che delineavo prima, sperando veramente ipotetico, di un giorno in cui alla fine si dice: “Adesso lo *smart working* basta”, lì devo dire che in effetti sulla possibilità di una valutazione del fondo di solidarietà [per il prepensionamento], quello peserebbe nel senso di entrare bene nei dettagli dei prossimi bandi per valutarne la convenienza».

### 3.2. La gestione dei carichi di cura e il lavoro da remoto

La maggior parte degli/le intervistati/e ha dichiarato di avere un qualche tipo di carico di cura, in alcuni casi legato alla presenza di figli/e minori (N=4) e in altri legato alla presenza di genitori molto anziani (N=8), e di trovare nella possibilità di lavorare da remoto un grande aiuto nella gestione di tali oneri.

Così Enza, 58 anni, racconta che, senza la possibilità di lavorare da remoto, avrebbe probabilmente dovuto abbandonare il suo impiego per prendersi cura dei genitori: «Poi è subentrata a giugno 2020 questa problematica con i miei genitori e quindi da quel momento io non mi sono trovata catapultata con la gestione loro [...] io a casa vengo solamente per dormire e alle volte per lavorare perché quando so che non stanno bene io con tutto il computer mi trasferisco a casa loro [...]. Meno male che c’è lo *smart working*! Perché sarebbero state più le giornate di assenza che di lavoro altrimenti».

Allo stesso modo, Pietro, 60 anni, con due figlie minorenni, spiega come la gestione parentale sia agevolata dal lavoro da remoto: «Sei qua per preparare il pranzo e quindi riusciamo a gestire meglio la situazione [...] Ti fa risparmiare qualcosa di *baby-sitter* e ti fa anche vivere meglio i tuoi figli, secondo me è una cosa fondamentale. Devo dire che adesso da anziano la vedo sempre più così, l’ottica è sempre quella, però ti dà una possibilità di fare delle cose che magari in azienda quando vai a lavorare non riesci a fare. Magari ti liberi alle 17-17.30 e sei già a casa prendi e esci, vai e fai la tua commissione, invece dall’ufficio solitamente esci e rientri per le sette, sette e mezza, quindi le commissioni non le puoi più fare».

Monica, 56 anni, con due figli/e minorenni e un padre anziano non autosufficiente, racconta di aver contrattato una percentuale diversa di lavoro da remoto: «Personalmente, io lavoro in ufficio solo un giorno alla settimana perché io ho dei carichi familiari abbastanza importanti: due figli abbastanza piccoli e poi sono *caregiver* di mio papà. [...] Quindi, stando a casa ho un po’ più di agio sia per star dietro ai figli sia per star dietro a mio papà, in ufficio evidentemente no».

Rosanna, nel descrivere il delicato equilibrio fra la cura della figlia adolescente e di sua madre anziana e il lavoro, parla esplicitamente di un ridisegno di priorità che attribuisce alla sua età: «Le mie priorità adesso sono la mia famiglia, mia figlia che comunque si affaccia al mondo dell’adolescenza [...] e poi ho una mamma an-

ziana che è rimasta sola, ha novantun anni con tutti i problemi che ha e quindi ho in parallelo la gestione di mia mamma [...], quindi io di fatto in questo momento, il lavoro sì è importante però ci affianco, inizio a affiancarci qualcosa in più. Onestamente se togliessero lo *smart working* valuterei il prepensionamento».

### 3.3. *Il paradosso della flessibilità colpisce anche i lavoratori over 55?*

Poiché nelle narrazioni dei/le nostri/e interlocutori/trici la dimensione della flessibilità e del riappropriarsi del proprio tempo è stata più volte citata nell'enumerazione dei vantaggi del lavoro da remoto, ci siamo chieste se potesse essere valido anche per questo gruppo di lavoratori quanto la sociologa inglese Heejung Chung ha descritto come il paradosso della flessibilità<sup>10</sup>. Ovvero, maggiore è il controllo del lavoratore sul dove e quando svolgere l'attività lavorativa, maggiore sarà la sua tendenza all'auto-sfruttamento (self-exploitation), e quindi a lavorare più duramente e più a lungo.

Per esempio, Mario, 60 anni, attribuisce al lavoro da casa un incremento della sua produttività, e dichiara che azzerando i tempi del *commuting* tende a lavorare più ore: «Diciamo che il Covid è stata proprio una grande svolta che ci ha obbligato a dover lavorare da casa e da allora lo faccio anche abbastanza volentieri, perché comunque la produttività è incrementata, nel senso che spesso sfori abbondantemente l'orario di lavoro, perché tanto sei a casa e dici non devo star lì a vedere se piove, se è cambiato il tempo, magari ci dedichi anche più tempo di quello che dedicavi prima».

Dello stesso parere sembra Pietro, 60 anni, che puntualizza come anche la presenza dei colleghi in ufficio sia un fattore distraente, che sottrae tempo al lavoro: «Io a casa mediamente inizio anche alle otto e mezza e tante volte finisco alle otto e mezza di sera. In ufficio considero che io ho un'ora di strada per arrivare in ufficio e già se parto da casa alle otto sono lì alle nove che poi a quell'ora solitamente diventa magari un'ora e un quarto e poi la sera io devo ovviamente venire via prima per essere a casa per le otto, un'ora decente. Poi, la dinamica dell'ufficio, penso che la conosca anche lei, viene il collega, viene a prendere un caffè, devo dirti una cosa... E quindi, diciamo che sei presente al 60%, forse».

Similarmente si esprime Remo, 57 anni: «Alla fine, da casa lavori di più perché praticamente sei più concentrato e hai meno distrazioni, del tipo che non si fanno pause, non c'è il contatto con i colleghi, eccetera. Quindi c'è meno possibilità di avere distrazioni a casa rispetto al lavoro e anche il tempo per andare, il tempo per arrivare in ufficio e poi tornare». È interessante notare come, nonostante molti dei lavoratori dichiarino di estendere l'orario lavorativo oltre il tempo previsto quando lavorano da casa, allo stesso tempo trovino naturale il fare maggiori pause e l'allontanarsi dallo schermo senza troppe difficoltà, così Remo continua: «Ho una madre anziana, se mi va di sentirla la sento e quindi, eventualmente, posso anche dare supporto. Cioè, mi sento molto più libero, in generale mi trovo meglio [...] Per e-

---

<sup>10</sup> H. CHUNG, *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*, Bristol, 2022.

sempio, ho un cane e se alle 12:30 devo portare fuori il mio cane, lo faccio tranquillamente, se sono in ufficio non posso farlo, ovviamente».

Dunque, nonostante ci sia sostanziale accordo sul fatto che i tempi normalmente dedicati allo spostamento in ufficio vengono di fatto “restituiti” al datore di lavoro tramite l’allungamento dell’orario lavorativo, gli intervistati non sembrano mancare della contezza della presenza di questo impegno extra. Così per esempio si esprime Riccardo, 61 anni: «Io cerco di essere attento a questo discorso, non voglio regalare troppo tempo all’azienda, cioè nel senso sono più comodo come fasce orarie, però, fondamentalmente, cerco di non fare sgarri».

Raccontando come mai abbia deciso di fare la consulente, adottando orari di lavoro flessibili ben prima della diffusione del lavoro da remoto, Francesca, 57 anni, dichiara di aver considerato la garanzia di flessibilità come un elemento centrale della sua scelta: «Io sono finita a fare questo mestiere perché quando ero giovane non accettavo l’idea che una persona lavorasse tutto il giorno, perché di fatto si lavora tutto il giorno, si arriva a casa la sera, si cena e poi, se riesci bene o male a rimanere lucido qualche ora poi crolli a letto e il giorno dopo ricomincia uguale, non accettavo l’idea che questo tipo di vita producesse persone non contente del lavoro che facevano. Se la maggior parte delle ore in cui vivi sono ore in cui non sei contento di quello che fai, ma che vita fai?».

#### 3.4. *Gli strumenti e gli spazi domestici del lavoro*

Dopo il passaggio dal lavoro da casa emergenziale al lavoro da remoto e ibrido regolamentato, la sociologia ha iniziato a riflettere nuovamente su alcuni dei nodi emersi nella fase iniziale della pandemia per comprendere come il lavoro possa modificarsi nel futuro post-pandemico. Le questioni principali di interesse in questo dibattito riguardano la configurazione di spazi e tempi, disarticolati e porosi in particolare tra il 2020 e 2021, e le dimensioni di genere e di classe sociale<sup>11</sup>. Questi fattori strutturali richiamano numerosi aspetti: la conciliazione tra tempi di lavoro e vita familiare e privata, così come la gestione degli spazi domestici. Per quanto riguarda gli spazi, le risorse spaziali e tecnologiche, connesse alle disponibilità economiche e alle disuguaglianze geografiche, hanno determinato modalità fortemente asimmetrici del lavoro da casa, nella sovrapposizione tra produzione e riproduzione sociale fra le mura domestiche.

Da questo punto di vista, il nostro gruppo di intervistati/e, da una parte, appartenendo al settore terziario avanzato e avendo alle spalle molti anni di carriera, ha mostrato di non avere difficoltà a ottenere le giuste dotazioni digitali (PC, schermi adeguati, connessione a banda larga) dal proprio datore di lavoro. Dall’altra, però, non tutti/e dichiaravano di avere spazi abitativi conformi al lavoro da remoto: alcu-

---

<sup>11</sup> A. DORDONI, *Lavorare da casa nel primo lockdown italiano: uno studio visuale su flessibilità spazio-temporale, classe e genere*, in *Studi di sociologia*, 2023, LXI, 4, 345-361. DOI: 10.26350/000309\_000182. V. GOGLIO, M. VERCELLI, *Tutti casa e lavoro. Smart working in emergenza e conciliazione*, in *Meridiana*, 2022, 104, 125-152. DOI: 10.23744/4753.

ni/e nel tempo avevano attrezzato un vero e proprio home-office, altri/e lavoravano in spazi adibiti ad altre attività domestiche, come la cucina. Questa dimensione è stata indagata, oltre che nell'ambito delle interviste discorsive, anche tramite un'attività di *photovoice*: al termine dell'intervista a ciascun lavoratore/trice è stato chiesto di inviarci una foto della propria postazione di lavoro da remoto.

L'immagine qui riportata è frutto di un collage di tre fra le immagini che ci hanno inviato i/le nostri/e intervistati/e, che ritraggono i loro luoghi di lavoro domestici. Come si può vedere, c'è chi condivide il tavolo della cucina con il partner che è a sua volta lavoratore da remoto, chi attrezza nella propria cucina una postazione provvisoria e chi ha uno spazio domestico dedicato paragonabile a un ufficio.

#### 4. Riflessioni conclusive

Dall'analisi delle interviste è emerso come, in merito alla conciliazione tra lavoro e tempi di vita, sia importante considerare le sue dinamiche peculiari nel quadro dell'invecchiamento della popolazione considerando anche il sistema pensionistico italiano. Da un lato, la necessità di essere attivi nella società, a seguito dell'allungamento della prospettiva di vita, è un fatto innegabile<sup>12</sup>, dall'altro, però, è importante considerare l'ambivalenza dell'invecchiamento attivo e il bisogno di bilanciamento, in termini sia di carichi di lavoro e vita familiare, sia di carichi di cura e vita personale, per il benessere individuale e lavorativo degli attori sociali<sup>13</sup>. Tra i/le nostri/e intervistati/e, per esempio, è emersa una fatica nel recarsi in ufficio correlata all'età, sia in merito alla pesantezza dei tempi e dei tragitti del *commuting*, sia anche alla stanchezza relativa alla routine e all'aver dedicato molti anni allo stesso ritmo di lavoro casa-ufficio, rotto, appunto, dalla pandemia.

Inoltre, uno dei punti di interesse di questo lavoro consta nella possibilità di analizzare la *work-life balance* spostando il focus e integrando l'approccio di genere e classe con la prospettiva generazionale: una forza lavoro più adulta, o senior, ha carichi e responsabilità differenti ma comunque presenti, in particolare in un sistema a modello familista come quello italiano, in cui la cura, sia dei/lle molto giovani che degli/lle anziani/e, è spesso responsabilità delle reti familiari.

Nella letteratura internazionale è stata coniata la definizione di "generazione *sandwich*"<sup>14</sup> per identificare chi si trova "schiacciato/a in mezzo" tra il prendersi cura

<sup>12</sup> C. FACCHINI, «Invecchiamento attivo» e mutamenti del sistema pensionistico: quale impatto sui soggetti e sulle reti familiari?, in *Aut. loc. e serv. soc.*, 2023, 46, 2, 191-206. DOI: 10.1447/108273.

<sup>13</sup> A. WALKER, T. MALTBY T., *Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union*, in *International Journal Of Social Welfare*, 2012, 21, S117-S130. DOI: 10.1111/j.1468-2397.2012.00871.x.

<sup>14</sup> H. HÄMÄLÄINEN, A.O. TANSKANEN, 'Sandwich generation': generational transfers towards adult children and elderly parents, in *Journal of Family Studies*, 2021, 27, 3, 336-355. DOI: 10.1080/13229400.2019.1586562. E. MACCHIONI, *Famiglie della generazione sandwich: identità di coppia e reti di sostegno*, 2019, 161-192.

di genitori “grandi anziani/e” e di “figli/e non ancora indipendenti”, una responsabilità sia declinata come sostegno affettivo sia intesa come trasferimento economico<sup>15</sup>. Inoltre, recenti studi hanno dimostrato che il lavoro da remoto ha la potenzialità di ritardare l’età pensionabile di lavoratori e lavoratrici dei comparti remotizzabili, costituendo un *buffer* all’invecchiamento della *workforce* determinato da dinamiche demografiche (allungamento della speranza di vita e consistente riduzione delle nascite)<sup>16</sup>. Da questo punto di vista il nostro gruppo di intervistati/e sembra paradigmatico: molti/e di loro appartengono alla citata generazione *sandwich*, e utilizzano il lavoro da remoto per fare fronte ai carichi di cura o per alleggerire l’organizzazione del lavoro domestico che vi ruota intorno, al punto da dichiarare apertamente che la perdita dello *smart working* rappresenterebbe per loro uno stimolo sufficiente al prepensionamento. Alcuni/e di loro si prendono cura contestualmente di genitori anziani e di figli/e minori, ma anche chi non ha minori a carico dichiara di avere ancora almeno un/a figlio/a convivente di cui si occupa economicamente.

Infine, rispetto a un altro tema che tipicamente riguarda il lavoro da remoto, quello dell’*overworking*<sup>17</sup>, per quanto nel momento in cui chiamati/e a valutare la differenza tra lavoro da remoto e lavoro in sede, in termini di quantità di ore lavorative, la maggior parte degli/lle intervistati/e dichiara di lavorare più ore, anche semplicemente impegnando i tempi altrimenti dedicati al *commuting* ad attività lavorative, la maggior parte di loro attribuisce alla propria fase di vita e di carriera una rimessa a fuoco delle priorità individuali e famigliari, con conseguente volontà di dedicare maggiore energia alle attività personali. In questo il lavoro da remoto sembra comunque rappresentare un vantaggio, poiché consente di gestire meglio e con maggiore autonomia il proprio tempo.



<sup>15</sup> A. WALKER, T. MALTBY T., *Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union*, in *International Journal Of Social Welfare*, 2012, 21, S117-S130. DOI: 10.1111/j.1468-2397.2012.00871.x.

<sup>16</sup> R. ARVOLA, T.I.N.T. PIIA, Ü. KRISTJUHAN, V. SIIRAK, *Impact of telework on the perceived work environment of older workers*, in *Scientific annals of economics and business*, 64, 2, 2017, 199-214.

<sup>17</sup> K. DE LAAT, *Living to work (from home): Overwork, remote work, and gendered dual devotion to work and family*, in *Work and Occupations*, 2023.



# LAVORARE DA CASA CONSENTE UNA MIGLIORE CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO?

UNO STUDIO SUL CASO EUROPEO  
DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

*Federica Rossi*\*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Rassegna della letteratura. – 3. Dati e risultati delle analisi. – 4. Conclusioni.

## 1. *Introduzione*

La pandemia Covid-19 nel 2020 ha rappresentato una profonda spaccatura nel modo in cui le persone lavorano, come e dove trascorrono il proprio tempo e nello stile di vita. In particolare, essa ha agito da elemento propulsore per quanto riguarda la flessibilità nel luogo di lavoro, sdoganando una volta per tutte il cosiddetto lavoro da remoto.

Secondo la definizione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO), il lavoro da remoto indica una situazione in cui il lavoro viene svolto, in tutto o in parte, in un luogo di lavoro alternativo rispetto a quello abituale (definito come la sede del datore di lavoro/cliente o lo spazio pubblico in cui il lavoro viene solitamente svolto). A causa delle restrizioni di movimento imposte dai provvedimenti nazionali per arginare la pandemia, nel 2020-2021 si è assistito in particolare a un aumento del lavoro da casa, cioè il lavoro svolto interamente o in parte all'interno dell'abitazione del lavoratore.

Prima della pandemia, la diffusione delle pratiche di lavoro da remoto all'interno dell'Unione Europea (UE) era piuttosto eterogenea. Nel 2019, i lavoratori dipendenti che lavoravano da casa regolarmente o almeno qualche volta erano più del 25% nella maggior parte dei Paesi del Nord Europa, come Svezia, Finlandia e Paesi Bassi.

---

\* Ricercatrice di Economia applicata, Politecnico di Milano.

Al contrario, questa percentuale era inferiore al 10% in 15 dei 27 Stati membri dell'UE, con Grecia, Cipro e Italia in fondo alla classifica. Tra i due estremi, vi erano Paesi come Belgio, Francia e Portogallo, dove la percentuale di lavoro da casa oscillava tra il 13% e il 19%<sup>1</sup>.

Tale eterogeneità tra Paesi trova le sue origini nelle differenze tra le strutture industriali, nella diversa distribuzione dell'occupazione in base alle dimensioni dell'impresa, nel tasso di lavoro autonomo, nell'affinità dei lavoratori e delle imprese con le tecnologie digitali, nella cultura organizzativa e gestionale, nonché nei diversi contesti normativi<sup>2</sup>.

Tale quadro è radicalmente cambiato durante la pandemia Covid-19, quando tutti i Paesi hanno registrato una forte crescita nel lavoro da casa: secondo l'ILO, circa la metà della forza lavoro nei Paesi ad alto reddito, come il Nord America e l'Europa occidentale, ha potuto lavorare da casa durante la pandemia. In particolare, la percentuale di lavoratori da casa era superiore al 30% in tutti i Paesi UE tranne quattro (Romania, Ungheria, Croazia e Bulgaria), con un'ampia forbice che andava dal 18% della Romania al 59% della Finlandia<sup>3</sup>.

In questo contesto, il presente contributo vuole indagare la conciliazione tra lavoro e vita privata di coloro che hanno lavorato da casa, nel confronto con chi ha lavorato da luoghi tradizionali (fabbrica, ufficio, ecc.), durante la pandemia da Covid-19.

A tal fine sono stati analizzati i dati della sesta Indagine telefonica sulle condizioni di lavoro in Europa del 2021 (European Working Conditions Survey), che comprende informazioni dettagliate sulle condizioni di lavoro di più di 70.000 lavoratori nei Paesi europei.

In particolare, l'indagine restituisce uno spaccato, durante la pandemia da Covid-19, delle condizioni dei lavoratori da casa per quanto concerne: (i) la facilità/difficoltà per il lavoratore/lavoratrice di organizzare un'ora o due di pausa durante il proprio orario di lavoro abituale per occuparsi di questioni personali o familiari; (ii) la conciliazione degli orari di lavoro con gli impegni familiari o sociali al di fuori del lavoro; (iii) la difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari. Queste tre dimensioni sono state analizzate e discusse facendo emergere l'eterogeneità tra i Paesi dell'Unione Europea.

Il contributo è strutturato come segue: a seguito dell'introduzione, viene presentata una breve rassegna della letteratura su come il lavoro da casa possa influenzare la conciliazione tra vita privata e lavoro. Il terzo paragrafo è dedicato ad illustrare i dati e i risultati delle analisi di statistica descrittiva svolte. Infine, alcune conclusioni chiudono il contributo.

---

<sup>1</sup> M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MACÍAS, M. BISELLO, *Teleworkability and the COVID-19 crisis, a new digital divide?*, in *JRC WP Series on Labour, Education and Technology*, 2020, 5.

<sup>2</sup> O. VARGAS LLAVE, T. WEBER, *Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements, new forms of employment*, Luxembourg, 2020.

<sup>3</sup> M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MACÍAS, M. BISELLO, *Teleworkability and the COVID-19 crisis*, cit.

## 2. Rassegna della letteratura

Come evidenziato da una crescente letteratura, la possibilità di lavorare da remoto ha un impatto sulla salute, sulla felicità e sulla conciliazione tra lavoro e vita privata dei lavoratori e delle lavoratrici.

Nella letteratura troviamo una possibile definizione di conciliazione vita privata – lavoro (o *work-life balance*): «*the relationship between the institutional and cultural times and spaces of work and non-work in societies where income is predominantly generated and distributed through labour markets*»<sup>4</sup>. L'equilibrio tra vita privata e lavoro coinvolge quindi due dimensioni chiave: l'impegno nella vita lavorativa e in quella extra-lavorativa, con un conflitto minimo tra le due sfere<sup>5</sup>.

I risultati degli studi finora condotti sul legame lavoro da casa e la *work-life balance* non possono dirsi conclusivi.

Da un lato, alcuni studi hanno sottolineato come il telelavoro consenta una maggiore flessibilità in termini di tempo e spazio<sup>6</sup>, e favorisca la conciliazione degli impegni familiari con il lavoro<sup>7</sup>. Flessibilità e autonomia implicano infatti che i lavoratori possono decidere dove, quando e come lavorare. Di conseguenza, possono allocare tempo sia al lavoro che alla famiglia in modo più efficace rispetto a quanto avverrebbe in un luogo di lavoro tradizionale<sup>8</sup>.

Ulteriori vantaggi del lavoro da remoto riguardano: la libertà di pianificare il proprio tempo<sup>9</sup>, l'aumento del tempo libero disponibile<sup>10</sup> e la riduzione dei tempi e dei costi del pendolarismo<sup>11</sup>.

D'altro canto, altri studi hanno mostrato come il lavoro da remoto peggiori la salute mentale<sup>12</sup> e il benessere soggettivo degli individui, a causa dell'isolamento

---

<sup>4</sup> A. FELSTEAD, N. JEWSON, A. PHIZACKLEA, S. WALTERS, *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*, in *Human Resource Management Journal*, 2002, 54-76.

<sup>5</sup> M.J. SIRGY, D.J. LEE, *Work-life balance: An integrative review. Applied Research*, in *Quality of Life*, 13, 2018, 229-254.

<sup>6</sup> T.D. ALLEN, GOLDEN, K.M. SHOCKLEY, *How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of our Scientific Findings*, in *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 2, 2015, 40-68.

<sup>7</sup> D.G. TREMBLAY, *Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*, in *Women in Management Review*, 17, 3/4, 2002, 157-70. D. WHEATLEY, *Good to Be Home? Time-use and Satisfaction Levels Among Home-based Teleworkers. New Technology*, in *Work and Employment*, 27, 3, 2012, 224-241. T. OKUBO, A. INOUE, K. SEKIJIMA, *Teleworker Performance in the COVID-19 Era in Japan*, in *Asian Economic Papers*, 20, 2, 2020, 175-192.

<sup>8</sup> D.E. BAILEY, N.B. KURLAND, *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, in *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, 383-400.

<sup>9</sup> P. GURSTEIN, *Wired to the World: Chained to the home: Telework in Daily Life*, Vancouver, 2001.

<sup>10</sup> S. K. AMMONS, W.T. MARKHAM, *Working at home: Experiences of skilled white collar workers*, in *Sociological Spectrum*, 2, 2004, 191-238.

<sup>11</sup> R.E. MORGAN, *Teleworking: An assessment of the benefits and challenges*, in *European Business Review*, 16, 4, 2004, 344-357.

<sup>12</sup> C.D. COOPER, N.B. KURLAND, *Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Develop-*

derivante dalla riduzione dell'interazione sociale e dell'attività fisica, nonché di una comunicazione esclusivamente virtuale<sup>13</sup>.

Le limitazioni causate dalla pandemia Covid-19 hanno esacerbato gli effetti negativi del lavoro da remoto, e hanno ampliato il divario di genere per quanto riguarda il lavoro domestico e di cura non retribuito<sup>14</sup>.

Durante il periodo pandemico, è stato sempre più evidente come la cura dei bambini (a causa della chiusura delle scuole), i lavori domestici e l'assistenza ai familiari malati e anziani siano ricaduti principalmente sulle spalle delle donne. Questi elevati livelli di carico di lavoro non retribuito hanno generato una grande insoddisfazione per quanto riguarda l'equilibrio tra lavoro e vita privata nelle lavoratrici<sup>15</sup>.

### 3. Dati e risultati delle analisi

I dati utilizzati nel presente contributo derivano dalla sesta indagine telefonica sulle condizioni di lavoro in Europa del 2021 (European Working Conditions Survey) di EUROFOUND che comprende informazioni dettagliate sulle condizioni di lavoro di 71.758 lavoratori nei Paesi europei. La raccolta dei dati è stata effettuata con metodo CATI.

A tutti gli intervistati sono state poste le domande principali più una serie di domande appartenenti a uno di tre sotto-moduli, assegnati a caso a ogni intervistato. I moduli comprendono domande sulla qualità del lavoro, sulle pratiche aziendali e sulla qualità della vita lavorativa.

Dopo aver pulito il dataset da *missing values*, il campione ottenuto è di 58.216 lavoratori, sul quale sono state svolte le analisi di statistica descrittiva che seguono.

---

*ment in Public and Private Organizations*, in *Journal of Organizational Behavior*, 23, 4, 2002, 511-532; A.I. TAVARES, *Telework and Health Effects Review*, in *International Journal of Healthcare*, 3, 2, 2017, 30-36.

<sup>13</sup> J. DE VOS, *The effect of COVID-19 and subsequent social distancing on travel behavior*, in *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 2020, 5.

<sup>14</sup> M. ARNTZ- S.B. YAHMED- F. BERLINGIERI, *Working From Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps*, in *Intereconomics*, 55, 2020, 381-86. Z. BLASKÓ, E. PAPADIMITRIOU, A.R. MANCA, *How will the COVID-19 crisis affect existing gender divides in Europe?* EUR 30181, Luxembourg, JRC120525, 2020. EUROFOUND, *Living, working and COVID-19*, in *COVID-19 series*, 2020; A. DUNATCHIK, K. GERSON, J. GLASS, J.A. JACOBS, H. STRITZEL, *Gender, Parenting, and The Rise of Remote Work During the Pandemic: Implications for Domestic Inequality in the United States*, in *Gender and Society*, 35, 2, 2021, 194-205; L. FARRÈ, Y. FAWAZ, L. GONZALEZ, J. GRAVEZ, *Gender inequality in paid and unpaid work during Covid-19 times*, in *Review of Income and Wealth*, 68, 2, 2022, 323-347. N. KABEER, S. RAZAVI, Y. VAN DER MEULEN RODGERS, *Feminist Economic Perspectives on the COVID-19 Pandemic*, in *Feminist Economics*, 27, 1-2, 2021, 1-29.

<sup>15</sup> V. ALFANO, I. MARIOTTI, M. MARRA, G. VECCHIONE, *I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work-life balance satisfaction*, in *Regional Studies, Regional Science*, 10, 1, 2023, 70-88. İ. İLKKARACAN-E. MEMİŞ, *Transformations in the Gender Gaps in Paid and Unpaid Work During the COVID-19 Pandemic, Findings from Turkey*, in *Feminist Economics*, 27, 1-2, 2021, 288-309.

Il campione risulta bilanciato per quanto riguarda il genere dei rispondenti: 51% uomini e 49% donne. Quanto alle fasce d'età, il 50% dei rispondenti ha tra i 26 e i 45 anni, il 38% tra i 46 e i 64 anni, e il 9% ha tra i 16 e i 25 anni. Il campione presenta infine un livello di istruzione piuttosto elevato, con il 53% dei rispondenti che possiede una laurea e il 37% che possiede un diploma di scuola superiore.

Nel campione, il lavoro da casa risulta piuttosto diffuso. Infatti, alla domanda "Negli ultimi 12 mesi, quanto spesso ha lavorato da casa?" il 44% degli intervistati ha risposto mai e il 46% almeno qualche volta. Questo dato è certamente influenzato – in positivo – dal periodo di rilevazione, il 2021, durante il quale era ancora in corso la pandemia da Covid-19, seppur con minori restrizioni alla mobilità delle persone rispetto al 2020.

Al fine di studiare l'eterogeneità tra i Paesi UE, è stata fatta la seguente suddivisione, basandosi sulle aree geografiche: UE orientale (21.901 osservazioni), UE centrale (18.266 osservazioni), UE del nord (5.526 osservazioni), UE del sud (12.523 osservazioni). L'UE orientale comprende: Bulgaria, Repubblica Ceca, Estonia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Polonia, Romania, Slovacchia, Slovenia e Croazia. L'UE centrale comprende: Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Lussemburgo e Paesi Bassi. L'UE del nord comprende Danimarca, Finlandia e Svezia. Infine, l'UE del sud raggruppa: Cipro, Grecia, Italia, Malta, Portogallo e Spagna.

Per indagare la conciliazione tra vita privata e lavoro, sono state prese in considerazione le seguenti tre domande dell'indagine Eurofound:

1. Organizzare un'ora o due di pausa durante l'orario di lavoro abituale per occuparsi di questioni personali o familiari è ... Molto facile/Abbastanza facile/Abbastanza difficile/Molto difficile.

2. In generale, come si conciliano gli orari di lavoro con gli impegni familiari o sociali al di fuori del lavoro? Molto bene/Bene/Non molto bene/Per niente bene.

3. Negli ultimi dodici mesi, quanto spesso ha avuto difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari? Mai/Raramente/Qualche volta/Spesso/Sempre.

L'analisi di statistica descrittiva che segue mette a confronto le risposte a queste tre domande distinguendo tra chi non ha mai lavorato da casa e chi ha lavorato almeno qualche volta da casa. Tale analisi restituisce alcuni importanti differenze tra aree geografiche.

Guardando alla prima domanda, emerge come lavorare da casa consenta più facilmente di organizzare una pausa dal lavoro nei Paesi dove il lavoro da remoto era già diffuso prima della pandemia (nord UE). Infatti, organizzare un'ora o due di pausa durante l'orario di lavoro abituale per occuparsi di questioni personali o familiari risulta abbastanza o molto facile per il 46% dei lavoratori da casa nell'UE del nord, per il 40% dei lavoratori da casa nell'UE centrale e per il 35% dei lavoratori da casa nell'UE orientale. Le percentuali per chi non ha mai lavorato da casa sono più basse e, rispettivamente: 27% nell'UE del nord, 29% nell'UE centrale e 33% nell'UE orientale. Nell'UE del sud è invece vero il contrario: è più facile or-

ganizzare una pausa per chi non ha mai lavorato da casa (39%), rispetto a chi lo ha fatto (32%). Questo risultato è probabilmente frutto della relativa novità di poter lavorare da remoto in questi Paesi, guidata dall'emergenza pandemica.

Disaggregando questi dati per genere, emerge come le donne che lavorano da casa riescano più facilmente ad organizzare una pausa dal lavoro rispetto agli uomini. Ad esempio, nell'UE del nord, il 48% delle donne ha risposto "Molto facile" o "Abbastanza facile" versus il 44% degli uomini.

Facendo, invece, una distinzione tra rispondenti con o senza figli, emerge che coloro che lavorano da casa e hanno figli possono più facilmente organizzare una pausa dal lavoro rispetto a coloro che non hanno figli, in tutta Europa. Ad esempio, nell'UE centrale, il 42% di coloro che hanno figli ha risposto "Molto facile" o "Abbastanza facile" versus il 39% di coloro che non hanno figli.

L'analisi delle frequenze relative alla seconda domanda ("In generale, come si conciliano gli orari di lavoro con gli impegni familiari o sociali al di fuori del lavoro") conferma i risultati precedentemente descritti: nei Paesi dove il lavoro da remoto era già diffuso prima della pandemia, lavorare da casa consente una migliore conciliazione vita privata-lavoro, con l'eccezione dell'UE del sud e – minimamente – dell'UE orientale. Infatti, gli orari di lavoro si conciliano bene o molto bene con gli impegni familiari o sociali al di fuori del lavoro per il 46% dei lavoratori da casa nell'UE del nord, per il 42% dei lavoratori da casa nell'UE centrale e per il 36% dei lavoratori da casa nell'UE orientale. Le percentuali per chi non ha mai lavorato da casa sono rispettivamente: 30% nell'UE del nord, 34% nell'UE centrale e 37% nell'UE orientale. Nell'UE del sud è invece vero il contrario: gli orari di lavoro si conciliano meglio con gli impegni familiari o sociali per chi non ha mai lavorato da casa (40%), rispetto a chi lo ha fatto (31%).

Nel confronto con gli uomini, le lavoratrici da casa mostrano una migliore conciliazione vita privata – lavoro. Ad esempio, nell'UE del sud, il 35% delle donne ha risposto "Molto bene" o "Bene" versus il 27% degli uomini.

Inoltre, i rispondenti che lavorano da casa con figli mostrano una migliore conciliazione vita privata – lavoro rispetto a chi non ha figli. Ad esempio, nell'UE del nord, il 51% di coloro che hanno figli ha risposto "Molto bene" o "Bene" versus il 43% di coloro che non hanno figli.

Tuttavia, guardando all'ultima domanda ("Negli ultimi dodici mesi, quanto spesso ha avuto difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari?"), emerge come lavorare da casa crei maggiori difficoltà a concentrarsi sul lavoro. Infatti, hanno avuto difficoltà a concentrarsi sul lavoro almeno qualche volta a causa delle responsabilità familiari il 12% dei lavoratori da casa nell'UE del nord, il 17% dei lavoratori da casa nell'UE centrale e il 15% dei lavoratori da casa nell'UE orientale. Le percentuali per chi non ha mai lavorato da casa sono più basse e, rispettivamente: 9% nell'UE del nord, 11% nell'UE centrale e 12% nell'UE orientale. Anche in questo caso, nell'UE del sud è invece vero il contrario: i conflitti tra vita privata e lavoro sono maggiori per chi non ha mai lavorato da casa (19%), rispetto a chi lo ha fatto (16%).

Nel confronto con gli uomini, le lavoratrici da casa mostrano maggiore difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari. Ad esempio, nell'UE orientale, il 17% delle donne ha avuto almeno qualche volta difficoltà a concentrarsi versus il 13% degli uomini.

Così come i lavoratori/le lavoratrici che lavorano da casa e hanno figli mostrano maggiori difficoltà a concentrarsi sul lavoro, rispetto a coloro che non hanno figli. Ad esempio, nell'UE centrale, il 27% di coloro che hanno figli ha avuto almeno qualche volta difficoltà a concentrarsi versus il 12% di coloro che non hanno figli.

#### 4. Conclusioni

Il presente contributo analizza la conciliazione tra lavoro e vita privata di coloro che hanno lavorato da casa, nel confronto con chi ha lavorato da luoghi tradizionali (fabbrica, ufficio, ecc.) nei Paesi dell'UE, durante la pandemia da Covid-19.

Dall'analisi di statistica descrittiva emerge come nei Paesi (Nord e centro UE) dove il lavoro da remoto era già diffuso prima della pandemia, lavorare da casa consenta maggiore flessibilità organizzativa, soprattutto per le lavoratrici e per coloro che hanno figli. Così come, più in generale, il lavoro da remoto consente una migliore conciliazione vita privata-lavoro. D'altronde, chi lavora da casa mostra maggiori difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa delle responsabilità familiari. Tale affermazione è valida soprattutto per le lavoratrici e per coloro che hanno figli. In questo contesto, i luoghi terzi del lavoro come gli spazi di *coworking* potrebbero contribuire al miglioramento della *work-life balance* dei lavoratori/lavoratrici da remoto e alla riduzione dei conflitti tra vita privata e lavoro.

I Paesi dell'UE del sud mostrano invece un modello a sé stante, in alcuni casi opposto a quello del resto d'Europa. Prima dell'emergenza pandemica in questi Paesi il lavoro da remoto era relativamente poco diffuso. I risultati ottenuti sono probabilmente frutto di questa "immaturità".

Emerge comunque la necessità di una regolamentazione del lavoro da remoto e di politiche di conciliazione vita privata – lavoro sia a livello nazionale che europeo<sup>16</sup>.

Inoltre, considerando il crescente riconoscimento dell'importanza del lavoro di cura e dei *caregiver* (UNDP, 2020)<sup>17</sup>, dovrebbero essere promosse *policy* che garantiscano la parità di genere<sup>18</sup>.

In conclusione, le evidenze empiriche del presente contributo vanno ad arricchire

---

<sup>16</sup> İ. İLKKARACAN, E. MEMİŞ, *op. cit.*, 288-309. V. ALFANO, I. MARIOTTI, M. MARRA, G. VECCHIONE, *op. cit.*, 70-88.

<sup>17</sup> UNDP, *Annual report*, 2020, <https://annualreport.undp.org/2020/assets/UNDP-Annual-Report-2020-en.pdf> (accessed July 2024).

<sup>18</sup> M. CORSI, I. İLKKARACAN, *COVID-19, Gender and Labour*, in *GLO Discussion Paper*, 2022, 1012.

re la letteratura sul lavoro da remoto, aggiungendo spunti originali al dibattito sulla natura del lavoro in futuro.

L'analisi condotta, tuttavia, presenta alcuni limiti. Anzitutto, essa si basa su statistiche descrittive, senza indagare alcun nesso di causalità. Inoltre, basandosi su risposte date nel 2021, periodo pandemico, non consente di effettuare generalizzazioni. Infine, il dataset analizzato si riferisce ad un solo anno, mentre sarebbe opportuna una dimensione longitudinale per maggiore robustezza dei risultati. Questi punti saranno oggetto di approfondimento in ricerche future.

# CORPO, LAVORO EMOZIONALE E SPAZI DIGITALI: IL SENTIRE COMPETENTE

## MODALITÀ DI PRESA IN CARICO DELLE DONNE VITTIME DI VIOLENZA DURANTE LE MISURE DI DISTANZIAMENTO SOCIALE PER IL COVID-19

*Mariella Popolla* \*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Metodologia. – 3. Corpo e lavoro emozionale: il sentire competente. – 3.1. Rete Codice Rosa. – 3.2. I consultori. – 4. Riflessioni conclusive.

### 1. *Introduzione*

L'isolamento sociale per il contenimento dei contagi da Covid-19 ha rappresentato un momento di forte criticità per i servizi dedicati all'ascolto e alla presa in carico delle donne e dei/delle minori vittime di violenza di genere. Come ben ricostruito da Peroni e Demurtas<sup>1</sup>, alla difficoltà di presa in carico, in primis per i Centri Antiviolenza e le Case Rifugio, e di coordinamento tra le varie realtà delle reti territoriali, si è accompagnato, almeno inizialmente, un drastico calo delle nuove richieste di aiuto da parte delle donne (praticamente dimezzato rispetto al calcolo settimanale del periodo precedente); in altre parole, a rappresentare un nodo particolarmente critico era l'emersione della violenza data l'operatività ridotta dei punti di accesso territoriali<sup>2</sup>.

---

\* Assegnista di ricerca di Sociologia, Università degli Studi di Cagliari.

<sup>1</sup> C. PERONI, P. DEMURTAS, *Emergenza nell'emergenza o problema strutturale? La violenza di genere ai tempi del Covid-19*, in *AG About Gender-International Journal of Gender Studies*, 2021, 10, 19.

<sup>2</sup> A. PETERMAN, M. POTTS, K. O'DONNELL, K. THOMPSON, N. SHAH, S. OERTELT-PRIGIONE, N. VAN GELDER, *Pandemics and Violence Against Women and Children*, in *CGD Working Paper 528*, Washington, DC, 2020 consultabile su <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2020/05/press/pandemics-and-violence-against-women-and-children/pandemics-and-vawg-april2.pdf>; N. JOHN, S.E. CASEY, G. CARINO, T. MCGOVERN, *Lessons Never Learned: Crisis and gender-based violence in Developing World Bioethics*, 20, 2, 2020, 1 ss.; C. BRADBURY JONES, L. ISHAM, *The pandemic paradox: the consequences of COVID-19 on domestic violence* in *Journal of Clinical Nursing*,

Da un lato, dunque, le donne si sono trovate a sperimentare una prossimità corporea costante e inevitabile con l'autore della violenza, vedendosi negati spazi e tempi necessari per l'elaborazione dei propri vissuti. Dall'altro, ed è su questo aspetto che si concentra il presente contributo, le operatrici e gli operatori delle reti antiviolenza<sup>3</sup> hanno dovuto gestire modalità di colloquio peculiari, e mobilitare delle risorse inedite, sovente anche corporee. Nonostante tale fase si sia ormai conclusa, alcune riflessioni sviluppate in quel momento possono continuare a illuminare alcuni aspetti relativi a pratiche di lavoro e culture organizzative, e come sia proprio nella smaterializzazione del corpo in presenza che, paradossalmente, la dimensione corporea assume una nuova centralità.

## 2. Metodologia

Il percorso di ricerca<sup>4</sup>, che si proponeva tra i vari obiettivi quello di comprendere ed esplorare eventuali trasformazioni delle modalità di lavoro a causa del distanziamento sociale, si è articolato attraverso l'utilizzo di focus group e interviste collettive in modalità online a operatrici e operatori dei diversi servizi. I soggetti da intervistare sono stati individuati dal gruppo di lavoro dell'Osservatorio tenendo conto del criterio della collocazione territoriale e dell'appartenenza. Sono stati pertanto coinvolti 7 Centri antiviolenza di altrettanti territori ed appartenenti ai Coordinamenti Tosca e Ginestra e di derivazione pubblica, i/le responsabili dei Servizi sociali di tre Zone Distretto/Società della Salute afferenti alle 3 Aree Vaste Centro, Sudest e Nordovest, i/le Responsabili dei Consulteri delle 3 Aree Vaste e la referente del settore di Regione Toscana, i referenti aziendali di Area Vasta Codice Rosa, una Prefettura, una Procura della Repubblica, ed un Commissariato della Polizia di Stato.

Per la rete Codice Rosa, i Consulteri e i Servizi sociali, la modalità scelta è stata quella dell'intervista collettiva, che ha permesso di mettere in relazione le prassi di lavoro dei diversi territori.

La rilevazione è stata svolta tra giugno e luglio 2020.

---

29, 2020, 2047 ss.; E. FRASER, *Impact of COVID-19 pandemic on violence against women and girls*, in *UK Aid*, 2020, consultabile su <http://www.sddirect.org.uk/media/1881/vawg-helpdesk-284-covid-19-and-vawg.pdf>; C. WENHAM, J. SMITH, R. MORGAN, *COVID-19: The gendered impacts of the outbreak*, *The Lancet*, vol. 395, n. 10227, 2020, ss. Consultabile su [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30526-2/fulltext?te=1&nl=inher%20words&emc=edit\\_gn\\_20200317](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30526-2/fulltext?te=1&nl=inher%20words&emc=edit_gn_20200317).

<sup>3</sup> Nel presente contributo si è scelto di concentrarsi solo su due nodi delle reti territoriali antiviolenza e, più nello specifico, della Rete Codice Rosa: i pronto soccorso e i consulteri, ovvero, il settore socio-sanitario.

<sup>4</sup> Attività di ricerca e stesura "Rapporto sulla violenza di genere in Toscana", per conto di Federсанità Toscana e Anci Toscana finalizzato al supporto dell'Osservatorio Sociale Regionale della Toscana

### 3. *Corpo e lavoro emozionale: il sentire competente*

Tra le varie dimensioni emerse dalla ricerca, appare particolarmente interessante approfondire gli aspetti legati alla distanza corporea e alla comunicazione tecnologicamente mediata che hanno richiesto a operatori e operatrici dei servizi antiviolenza<sup>5</sup>, in modo quasi paradossale, di (ri)trovare proprio nella dimensione corporea e incarnata strumenti e risorse di lavoro utili per poter identificare e far emergere eventuali situazioni di violenza.

Mentre nel caso delle operatrici dei Centri Antiviolenza il contatto con la donna, essendo un servizio specifico e specializzato, è necessariamente ed esplicitamente collegato all'emersione della violenza, le reti oggetto del presente contributo vedono la partecipazione di enti e servizi per i quali la violenza è solo una delle aree di intervento.<sup>6</sup> Per tali servizi, l'identificazione e l'emersione della violenza sono aspetti particolarmente complessi da gestire. Negli anni, questi, si sono certamente dotati di strumenti afferenti alla propria professione, specifici e peculiari, per adempiere a tale compito ma le condizioni di lavoro imposte dall'isolamento sociale per il contenimento del Covid-19 hanno sensibilmente fatto venir meno molte delle premesse operative e contestuali sui quali tali strumenti si basa(va)no. Pensiamo a due dei servizi sopraccitati, alla centralità che la dimensione spaziale ha sempre assunto nel proprio operato e il cui accesso è stato, se non esplicitamente vietato, perlomeno fortemente scoraggiato durante l'isolamento da Covid19: il Pronto Soccorso per la Rete Codice Rosa e le visite domiciliari per quanto concerne i Servizi Sociali.

Tutti gli enti coinvolti nella ricerca hanno istruito i propri dipendenti a integrare le procedure standard per l'emersione della violenza con un aspetto spesso presentato, erroneamente, come poco professionale: la sensibilità individuale dell'operatore o dell'operatrice. In altre parole, il personale ha dovuto ricorrere nuovamente al proprio intuito e alle proprie capacità relazionali per identificare possibili situazioni di violenza, andando oltre gli indicatori e i criteri abituali.

#### 3.1. *Rete Codice Rosa*

Codice Rosa<sup>7</sup> è un protocollo di accesso al Pronto Soccorso destinato a tutte le

---

<sup>5</sup> Mi riferisco, nello specifico, a operatori dei servizi socio-sanitari.

<sup>6</sup> Il riferimento, per citarne alcuni, è a servizi sociali, consultori territoriali, pronto soccorso e forze dell'ordine.

<sup>7</sup> Codice Rosa opera in collaborazione con enti, istituzioni e la rete dei Centri Antiviolenza, seguendo le direttive nazionali e internazionali. Nato nel 2010 come progetto pilota nell'Azienda USL 9 di Grosseto, è diventato un progetto regionale nel 2011 grazie a un protocollo d'intesa tra la Regione Toscana e la Procura Generale della Repubblica di Firenze. Dal 2014, il progetto è esteso a tutte le Aziende sanitarie toscane.

Nel 2016, è stata costituita la Rete regionale Codice Rosa, un sistema che garantisce risposte tempestive ed efficaci alle necessità delle vittime di violenza. Gli obiettivi della rete includono il ricono-

vittime di violenza, con particolare attenzione a donne, bambini e persone discriminate. Per le donne vittime di violenza di genere, il protocollo si chiama “Percorso Donna,” mentre per coloro che subiscono violenza a causa di vulnerabilità o discriminazione è noto come “Percorso per le vittime di crimini d’odio”.

Il protocollo è attivo indipendentemente dalla modalità di accesso al sistema sanitario, sia in emergenza-urgenza, ambulatoriale o degenza ordinaria, e prevede procedure specifiche per allertare e attivare i percorsi territoriali successivi, garantendo un’assistenza continua e globale.

Il servizio, essendo tempo-dipendente, prevede necessariamente l’utilizzo di strumenti e pratiche standardizzate (si veda nota alla citazione a seguire), finalizzate a promuovere risposte e interventi tempestivi e supportando l’operatore e l’operatrice nel riconoscimento di indicatori che suggeriscano la presenza di violenza.

Così racconta la responsabile del Codice Rosa:

«Noi abbiamo comunque utilizzato gli strumenti sempre utilizzati, con un’attenzione un pochino più particolare. Questa è la raccomandazione che ci siamo dati come gruppo centrale regionale di Codice Rosa, che è poi l’informazione che abbiamo passato un po’ a tutti. Ci sono le domande, le 5 domande<sup>8</sup>, che è un sistema abbastanza rapido, utilizzabile da qualsiasi operatore per capire se sia una situazione di alto rischio per poter fare gli interventi ...noi ci siamo proprio detti come gruppo che la domanda fondamentale era il discorso dell’aver paura... e questo lo abbiamo detto anche al Pronto Soccorso, era il messaggio generalizzato a tutti. Se la persona riferiva di aver paura per sé faceva scattare immediatamente per noi una situazione di rischio elevato perché abbiamo ritenuto che la situazione, qual è appunto quella del lockdown soprattutto, questa convivenza stretta, potesse far uscire tutta una serie di cose. Non poteva essere utilizzato lo strumento classico in maniera, diciamo, normale ma, visto che si deve avere un occhio differente, ci siamo basati sia sul discorso della paura espressa dalla persona, perché appena veniva detto una cosa del genere «io ho paura di avere qualcosa di grave oppure temo per la mia vita», immediatamente scattava anche se tutto il resto degli indicatori era 0, scattava tutto...ma abbiamo anche puntato, visto che i nostri operatori sono formati, perché abbiamo fatto tanta formazione, abbiamo molto puntato anche sulla percezione degli operatori. Abbiamo detto: “al di là degli strumenti da utilizzare, in questa fase, basatevi anche su quello che è il vostro, permettetemi il termine, anche istinto” ...insomma, competenza professionale, per saper leggere al di là del non detto, negli occhi di una

---

scimento precoce dei casi di violenza, il coordinamento tra istituzioni, la continuità delle azioni di cura e la garanzia di interventi omogenei su tutto il territorio regionale.

<sup>8</sup> Si tratta dei quesiti identificati dalla Brief Risk Assessment for the Emergency Department – DA5; è uno strumento standardizzato e validato per valutare la situazione in cui si è manifestata la violenza e la sua pericolosità; misura il rischio di ricomparsa e/o *escalation* della violenza, fornendo una rilevazione del rischio di revittimizzazione. Si articola in 5 item da rilevare durante il colloquio con la donna; una risposta positiva a 3 domande denota un elevato rischio di maltrattamento grave: «1) La frequenza e/o la gravità degli atti di violenza fisica sono aumentati negli ultimi 6 mesi? 2) L’aggressore ha mai utilizzato un’arma, o l’ha minacciata con un’arma, o ha tentato di strangolarla? 3) Pensa che l’aggressore possa ucciderla? 4) L’ha mai picchiata durante la gravidanza? 5) L’aggressore è violentemente e costantemente geloso di lei?».

persona, nel tono della voce che c'era nella telefonata, di scorgere segnali di paura che facevano scattare immediatamente. Abbiamo sinceramente riadattato e riallineato su questi aspetti» (Codice Rosa).

La testimonianza, nel porre l'accento sulla formazione di operatori e operatrici del sanitario «visto che i nostri operatori sono formati, perché abbiamo fatto tanta formazione», ci permette di sollevare una questione tutt'altro che irrilevante: la de-rubricazione nelle professioni sanitarie della dimensione emotiva e percettiva a “causa” del rischio di distorsioni e valutazioni errate. La sensibilità qui mobilitata, dunque, è da intendersi come altamente sviluppata dal punto di vista professionale, derivante dall'esperienza pratica e dalla formazione specifica. In questo quadro, ogni operatore e operatrice ha integrato un elemento individuale, seppure altamente professionalizzato, in procedure che non possono che essere fortemente sistematizzate e standardizzate. Vale la pena sottolineare come le organizzazioni tendano a ricorrere a gestioni delle performance lavorative che si basano, perlopiù, su obiettivi predefiniti e accordi di servizio che non tengono in considerazione l'importanza del lavoro emotivo, considerato difficile da definire e da misurare, e difficilmente riconosciuto come componente legittima dei processi lavorativi<sup>9</sup>. La componente emozionale e le capacità intuitive del corpo sarebbero, dunque, sottoposte a processi di scrutinio e controllo istituzionale<sup>10</sup>. Tuttavia, nel caso qui preso in esame, sembrerebbe emergere un'interpretazione della conoscenza e della comprensione che «viene prodotta attraverso il corpo e modi di essere incarnati nel mondo»<sup>11</sup>.

### 3.2. I consultori

Rispetto agli altri servizi della rete che vedevano nell'accesso fisico alle proprie strutture una componente fondamentale per l'accoglienza e l'emersione della violenza e che, dunque, hanno sperimentato, in una primissima fase, una forte difficoltà nell'intercettare le donne in situazioni di violenza e una conseguente diminuzione di nuovi casi, durante la fase di *lockdown* i consultori hanno sperimentato una rinnovata centralità per quanto riguarda l'accesso alla rete delle donne in situazioni di violenza. I Centri antiviolenza e gli ospedali, nella percezione diffusa, rappresentavano luoghi difficilmente accessibili; il carattere multiservizio dei consultori, al contrario, ha potuto sostenere una maggior presenza sui territori. Naturalmente, anche in questo caso, sono stati potenziati i canali comunicativi e i colloqui tecnologicamente mediati, al fine di far sentire la presenza del servizio, di far capire che vi erano comunque dei canali per cercare e trovare supporto, nonostante le condizioni avverse.

---

<sup>9</sup> S. SMITH, *Arlie Russell Hochschild: spacious sociologies of emotion*, in *Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents*, 2014, 393 ss.

<sup>10</sup> B.S. TURNER, *Regulating bodies: Essays in medical sociology*, London-New York, 1992.

<sup>11</sup> J. PRICE, M. SHILDRICK (a cura di), *Feminist Theory and the Body: A Reader*, New York, 1999, 19.

«Quindi ci siamo mossi a livello informativo, dando indicazioni su tutti i servizi, medicina generale, la pediatria, soprattutto sul sito istituzionale aziendale, ci siamo mossi tramite i canali social per far passare l'informazione che noi comunque c'eravamo. Siamo rimasti aperti sempre; tutti i nostri servizi e i nostri consultori sono rimasti attivi. Abbiamo garantito a livello delle varie zone aperture mattina e pomeriggio, il più possibile: dal lunedì al venerdì e il sabato mattina. Chiaramente in alcune zone di più e in alcune zone di meno. Abbiamo soprattutto potenziato l'accoglienza telefonica con numeri attivi sia sui consultori familiari che sui consultori giovani; in modo che chi non poteva accedere fisicamente per vari motivi, poteva comunque accedere al sostegno a distanza. Abbiamo lavorato sia sulla parte telefonica che sulla parte in videochiamata. Dato che non erano attivi sistemi strutturati lo abbiamo fatto prevalentemente tramite Skype. Però abbiamo dato la possibilità alle persone anche di vederci (su Skype) perché era importante lo sguardo, il potersi guardare negli occhi» (Operatrice/ore? Consultorio 1).

Proprio come evidenziato a proposito della componente medica del Codice Rosa, anche il servizio consultoriale, in un'ottica riflessiva, avrebbe progressivamente "rimobilitato" quegli elementi che, nella percezione comune, sembrerebbero antitetici rispetto a processi e pratiche di lavoro sempre più burocratizzate, standardizzate e, in qualche modo, spersonalizzate. La componente relazionale e legata a un sentire che è anche empatico avrebbe giocato un ruolo centrale durante la fase Covid proprio perché intrecciata, sviluppata e "formata" all'interno delle proprie strutture di appartenenza ma anche ai propri percorsi professionali. Nelle professioni di cura permane, tuttavia, un forte tabù nel riconoscere la centralità delle emozioni e dell'ineliminabile, così lo definiscono, «corpo (proprio e altrui) come elemento di ancoraggio e, nondimeno, di "opacità"»<sup>12</sup>. Nonostante questa tendenza alla rimozione della dimensione corporea ed emotiva dalle pratiche lavorative, dalle testimonianze raccolte, era emerso un certo grado di volontà di preservare e incoraggiare anche in futuro (e, dunque, in un contesto non più emergenziale), interventi che affiancassero ai metodi di rilevazione standardizzati e verificabili questa componente più relazionale e situazionale.

#### 4. Riflessioni conclusive

I due casi brevemente citati, nel sottolineare una differenza tra un prima e un dopo rispetto a una sorta di gerarchia di strumenti e competenze utilizzabili da operatori e operatrici, parrebbero mostrare gli effetti di quelle richieste di soppressione o induzione di determinate emozioni, avanzate dalle organizzazioni ai propri dipendenti, definite in letteratura come "lavoro emozionale"<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> D. BRUZZONE, L. ZANNINI (a cura di), *Sfidare i tabù della cura: percorsi di formazione emotiva dei professionisti*, Milano, 2021, 14.

<sup>13</sup> A.R. HOCHSCHILD, *Emotion work, feeling rules, and social structure*, in *American Journal of Sociology*, 85, 3, 1979, 551 ss.

Un lavoro che vede il corpo diventare un teatro per la gestione delle emozioni, dove i segnali fisici vengono utilizzati per comunicare emozioni appropriate o dove le proprie risposte corporee devono essere sopresse o alterate per conformarsi alle aspettative del ruolo che si ricopre. Vorrei richiamare come, nella concretezza del lavoro di cura, l'operatore debba essere colpito, avvertire, sentire un «rimbombo emotivo» dentro di sé e quanto, in conseguenza, sia necessario predisporre occasioni formative – e, quindi, riconosciute nel loro essere professionali – che stimolino i/le professionisti/e della cura a costruire e dotare il proprio profilo di quella che definisce come «competenza empatica»<sup>14</sup>. Dove prima vi poteva essere una richiesta di soppressione a favore di procedure e strumenti di lavoro standardizzati e definiti da una cornice e da un contesto noto, praticato e, in un certo senso prevedibile, dopo, al mutare di tale contesto, ad assumere rinnovata importanza erano proprio elementi quali intuito, emotività, corporeità, che andavano dunque “ricercati”, “ricontattati” e convertiti in strumenti di lavoro.

Il caso studio qui preso in esame, al di là della specificità tematica dell'intervento – i servizi antiviolenza – e del quadro di contesto – l'isolamento sociale imposto dalla pandemia da Covid-19 – offre degli spunti di riflessione di ordine più generale relativi agli effetti della remotizzazione sul lavoro, sulle pratiche organizzative e sulle dimensioni (socio)spaziali: la comunicazione tecnologicamente e digitalmente mediata, in modo quasi controintuitivo, può conferire al corpo e alle dimensioni emotive una ritrovata centralità e rendere ancora più sfumato il confine tra dimensione privata e dimensione pubblica. Un confine, in effetti, problematizzato e decostruito a più riprese, soprattutto dalle geografe sociali<sup>15</sup>. Lo spazio domestico può rappresentare una configurazione specifica che mette in discussione il confine tra sfera privata e pubblica<sup>16</sup>, interpretando spazi quali le case private come «l'incontro tra qui e lì, il materiale e il virtuale, geografie immaginate e spazi vissuti»<sup>17</sup>. In altre parole, queste categorie sono spesso fluide e possono sovrapporsi, riflettendo dinamiche sociali complesse ed esperienze individuali<sup>18</sup>. A rendere ancora più sfumata la categoria interviene la comunicazione digitale che permette di stabilire relazioni con persone con le quali non è mai stata esperita una interazione fisica

---

<sup>14</sup> A. ARIOLI, *L'equilibrio precario: prossimità e distanza tra chi cura e chi è curato*, in D. BRUZZONE, L. ZANNINI (a cura di), *Sfidare i tabù della cura: percorsi di formazione emotiva dei professionisti*, Milano, 2021.

<sup>15</sup> Si pensi ai lavori di Doreen Massey, per esempio D. MASSEY, *Space, Place and Gender*, Minneapolis, MN, 2004.

<sup>16</sup> Come ben spiegato da Di Felicianonio e da Di Felicianonio e Brown: C. DI FELICIANONIO, G. BROWN, *Chemsex at home: homonormative aspirations and the blurring of the private/public space divide*, in *Geoforum*, 147, 2023, 1 ss.

<sup>17</sup> C. DI FELICIANONIO, *Here, there, everywhere: the relational geographies of chemsex*, in *Transactions of the Institute of British Geographers*, 2023, 48, 4, 703 ss., spec. 704.

<sup>18</sup> A questo proposito di vedano A. BLUNT, O. SHERINGTON, *Home-city geographies: urban dwelling and mobility*, in *Progress in Human Geography*, 43, 5, 2019, 815 ss.; e M. SHELLER, J. URRY, *Mobile transformations of 'public' and 'private' life*, in *Theory, Culture & Society*, 20, 3, 2003, 107 ss.

(com)presente<sup>19</sup>. Nel caso preso in esame, l'interazione tecnologicamente mediata andava a de/costruire uno spazio che era al contempo privato (già che le persone si trovavano nelle proprie case) e pubblico (andando a sostituire gli incontri solitamente svolti nelle sedi dei servizi), configurando una sorta di terzo spazio. Il venir meno di tutta una serie di strumenti, protocolli e perfino ritualità che delimitano i confini del "colloquio" e dell'intervento di accoglienza e che sono co-costruite nello spazio, ha permesso, in un modo che ho definito paradossale, la mobilitazione di pratiche corporee ed emotive proprio in virtù di una diversa spazialità, in questo caso digitale.

---

<sup>19</sup> L. JOHNSTON, R. LONGHURST, *Space, place, and sex: Geographies of sexualities*, Lanham, 2010.

# DINAMICHE DI GENERE E CULTURA DEL CONTROLLO NELLE ORGANIZZAZIONI. IL RUOLO DELLO SPAZIO UFFICIO

*Alessandra Migliore* \*, *Cristina Rossi-Lamastra* \*\* e *Chiara Tagliaro* \*\*\*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Motivazioni. – 3. *Background*. – 4. Metodologia. – 5. Risultati. – 5.1. Descrizione dell'organizzazione. – 5.2. Cultura del controllo, spazio e genere. – 6. Conclusioni.

## 1. *Introduzione*

In un'era in cui il lavoro da remoto è diventato prassi diffusa, molte organizzazioni si stanno chiedendo se il distacco prolungato dalla dimensione fisica degli uffici possa incidere sulla coesione della cultura organizzativa e alterare la trasmissione dei valori tra i membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa comprende le norme che caratterizzano un'organizzazione e modella gli atteggiamenti e i comportamenti dei suoi membri. Culture organizzative particolarmente legate al controllo e alla formalità tendono a scoraggiare il lavoro da remoto e a perpetuare pregiudizi di genere. Il design dell'ufficio può influenzare significativamente il modo in cui un'organizzazione trasmette spazialmente la propria cultura. Un ufficio *open space*, pur mirando a promuovere trasparenza e collaborazione, può anche instaurare dinamiche di “quasi-sorveglianza” e compromettere la *privacy*, rafforzando così sottilmente il controllo, in particolare nei confronti delle donne. Al contrario, uffici che garantiscono adeguati spazi di *privacy* e permettono una certa possibilità di personalizzazione possono promuovere un senso di autonomia e diminuire la percezione di controllo. Pertanto, la progettazione degli uffici può riflettere sia materialmente sia simbolicamente la cultura di un'organizzazione, influenzando il comportamento dei dipendenti e la loro percezione del luogo di lavoro.

---

\* Ricercatrice presso la School of Management del Politecnico di Milano.

\*\* Professoressa ordinaria e docente di Business and Industrial Economics alla School of Management, Politecnico di Milano.

\*\*\* Ricercatrice Real Estate Center, Dipartimento di Architettura, ingegneria delle costruzioni e ambiente costruito (ABC) del Politecnico di Milano.

Questo studio esamina la relazione tra gli spazi di lavoro, la cultura organizzativa e le dinamiche di genere, adottando un approccio interdisciplinare che intreccia scienze dell'organizzazione e architettura. La ricerca mira comprendere come il progetto dell'ufficio influenzi la percezione della cultura organizzativa tra dipendenti uomini e donne. Lo studio si focalizza su un'unica impresa e utilizza un approccio *mixed-method* che include: (i) analisi descrittiva di dati di *survey* e dati secondari; (ii) analisi qualitativa basata su interviste semi-strutturate e focus group con i dipendenti. I risultati indicano che uomini e donne percepiscono diversamente la cultura organizzativa e che il design e l'utilizzo degli spazi ufficio modulano questa relazione. Gli spazi organizzativi agiscono come canali attraverso i quali valori e pratiche, in particolare quelli legati al genere e al controllo, vengono espressi e negoziati. Analizzando come lo spazio ufficio contribuisca a creare una cultura organizzativa coesa, inclusiva ed equa, questa ricerca offre spunti concreti per lo sviluppo di organizzazioni più socialmente sostenibili e responsabili.

## 2. Motivazioni

Il modo in cui le organizzazioni enfatizzano il controllo e l'autorità è un aspetto fondamentale per comprendere la cultura delle organizzazioni<sup>1</sup>. La letteratura scientifica sull'argomento sottolinea come le culture organizzative caratterizzate da alti livelli di controllo e formalizzazione potrebbero riflettere e perpetuare norme e pregiudizi di genere. Ad esempio, Acker<sup>2</sup> suggerisce che le strutture e le pratiche organizzative, comprese quelle relative al controllo e all'autorità, spesso privilegiano implicitamente modalità di lavoro e di leadership maschili, potenzialmente emarginando donne e altri gruppi di potere minoritari<sup>3</sup>. Il disegno degli spazi di un'organizzazione ha la capacità di influenzare il modo in cui un'organizzazione comunica fisicamente la propria cultura<sup>4</sup>. Ad esempio, un ufficio *open space*, progettato per promuovere trasparenza e collaborazione, può invece portare a una significativa mancanza di privacy e alla percezione di essere "sorvegliati", rafforzando sottilmente il controllo percepito soprattutto dalle donne<sup>5</sup>. Al contrario, i design degli uffici che offrono spazi personali e permettono la personalizzazione potrebbero favorire un senso di autonomia e ridurre il controllo percepito. Il design

---

<sup>1</sup> R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH, *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, in *Management Science*, 29, 3, 1983, 363-377.

<sup>2</sup> J. ACKER, *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, in *Gender & Society*, 4, 2, 1990, 139-158.

<sup>3</sup> R.M. KANTER, *Men and Women of the Corporation*. New York, 1977. R.W. CONNELL, *Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics*, Stanford CA, 1987.

<sup>4</sup> R. MILLER, M. CASEY, M. KONCHAR, *Change Your Space, Change Your Culture: How Engaging Workspaces Lead to Transformation and Growth*, New Jersey: Wiley, 2014.

<sup>5</sup> V. WASSERMAN, M. FRENKEL, *Spatial Work in Between Glass Ceilings and Glass Walls: Gender-Class Intersectionality and Organizational Aesthetics*, in *Organization Studies*, 36, 11, 2015, 1485-1505, <https://doi.org/10.1177/0170840615593583>.

degli spazi ufficio può quindi riflettere materialmente e simbolicamente la cultura del controllo di un'organizzazione, influenzando i comportamenti dei dipendenti e la percezione del loro ambiente di lavoro<sup>6</sup>. Questo è particolarmente evidente per le donne, per le quali l'importanza di alcuni aspetti del design degli spazi è più pronunciata rispetto agli uomini (si veda Migliore et al.<sup>7</sup> per una recente revisione della letteratura sull'argomento). Tuttavia, esiste poca evidenza scientifica che relazioni il design di un ambiente di lavoro e la percezione della cultura organizzativa e come questa presunta relazione sia influenzata dal genere degli individui che lavorano in questo spazio. Questo lavoro di ricerca avanza l'idea che il design degli spazi organizzativi possa moderare la relazione tra percezione della cultura e genere. Pertanto, l'obiettivo di questa ricerca è investigare se la percezione della cultura organizzativa sia diversa tra i membri organizzativi maschili e femminili e se questa differenza sia influenzata dal design degli spazi organizzativi. Questa indagine è cruciale per comprendere come il design degli ambienti di lavoro possa influenzare le norme e i valori condivisi all'interno di un'organizzazione, che, a loro volta, plasmano atteggiamenti e comportamenti dei membri cruciali per l'efficacia e la produttività organizzativa e i comportamenti etici<sup>8</sup>. Questa ricerca è particolarmente rilevante per gli obiettivi della sostenibilità sociale nelle organizzazioni, allineandosi con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) promuovendo ambienti di lavoro dignitosi e crescita economica (SDG 8), la riduzione delle disuguaglianze (SDG 10) e innovazione e infrastrutture (SDG 9). Esaminando come il design fisico degli spazi di lavoro contribuisca a una cultura organizzativa inclusiva, questo studio mira a fornire spunti pratici per creare organizzazioni più sostenibili e socialmente responsabili.

### 3. Background

Le basi teoriche di questo studio si fondano su un approccio interdisciplinare, integrando concetti provenienti dagli studi organizzativi, dalla psicologia ambientale e dall'architettura, per esplorare il nesso tra genere, cultura organizzativa e *design* degli spazi di lavoro. La cultura organizzativa è concettualizzata seguendo il *framework* dei valori concorrenti di Quinn e Rohrbaugh<sup>9</sup>. In particolare, questo ar-

---

<sup>6</sup> A. BRENNAN, J.S. CHUGH, T. KLINE, *Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study*, in *Environment and Behavior*, 34, 3, 2002, 279-299.

<sup>7</sup> A. MIGLIORE, C. ROSSI LAMASTRA, C. TAGLIARO, *Are workspaces gender neutral? A literature review and a research agenda*, in *Building Research and Information*, 50, 8, 2022, 924-948.

<sup>8</sup> H. BOURNE, M. JENKINS, E. PARRY, *Mapping Espoused Organizational Values*, in *Journal of Business Ethics*, 159, 2019, 133-148, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>.

P. PASRICHA-B. SINGH-P. VERMA, *Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises*, in *Journal of Business Ethics*, 151, 2018, 941-958, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>

<sup>9</sup> R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH, *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, in *Management Science*, 29, 3, 1983, 363-377.

ticolo si concentra sulla dimensione del controllo, come parte della cultura di un'organizzazione, che riflette il grado in cui il controllo, l'ordine, le gerarchie e la coerenza sono valorizzati e implementati all'interno di un'organizzazione<sup>10</sup>. Organizzazioni con alto grado di controllo sono associate a regole formali, linee gerarchiche di autorità chiare e modelli di comunicazione strutturati. Al contrario, un grado di controllo più basso indica una cultura organizzativa più flessibile, partecipativa e "flat". La ricerca ha dimostrato che le culture organizzative con alto grado di controllo possono influenzare le dinamiche di genere, potenzialmente rafforzando i ruoli di genere tradizionali ed esacerbando le disparità di genere<sup>11</sup>.

Il design degli spazi ufficio può riflettere e rafforzare quanto un'organizzazione enfatizza la cultura legata al controllo. *Layout* di uffici altamente strutturati e uniformi con gerarchie definite (per esempio uffici per i *top executives* più ampi o in posizioni dell'edificio più desiderabili) possono segnalare un alto grado di controllo, enfatizzando i ruoli gerarchici. Al contrario, design di uffici più flessibili ed egualitari, come quelli con postazioni non assegnate o con una varietà di spazi di lavoro tra cui scegliere, possono riflettere e promuovere una cultura che valorizza la flessibilità, l'autonomia e strutture di controllo meno rigide<sup>12</sup>. Il design degli spazi ufficio non solo riflette la cultura organizzativa, ma può anche influenzare la percezione dei dipendenti del loro ambiente di lavoro, del loro ruolo all'interno dell'organizzazione e dei loro comportamenti. Gli spazi progettati per enfatizzare il controllo e l'ordine potrebbero indurre i dipendenti a comportarsi in modo più conformista, aderendo strettamente alle norme e alle procedure organizzative. D'altra parte, ambienti che offrono maggiore autonomia su come e dove svolgere il lavoro possono incoraggiare creatività, innovazione e uno spirito più imprenditoriale tra i dipendenti<sup>13</sup>. Ad esempio, uffici *open space* potrebbero favorire una cultura di collaborazione e apertura, ma potrebbero anche ridurre la percezione della *privacy* e aumentare le distrazioni. Al contrario, *layout* più compartimentati potrebbero aumentare il senso di controllo e ordine, ma potenzialmente limitare la comunicazione e la collaborazione spontanee<sup>14</sup>. Le strategie di design possono essere utilizzate per modulare il livello di controllo percepito all'interno di un ambiente ufficio. Ad esempio, incorporare elementi che forniscono *privacy*, come l'isolamento acustico o le barriere visive, o permettere ai lavoratori di esprimersi attraverso la persona-

---

<sup>10</sup> R.E. QUINN, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, 1988; R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH, *A Spatial Model of Effectiveness Criteria*, cit., 363-377; R.E. QUINN, MR. MCGRATH, *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*, in P.J. FROST, L.F. MOORE, M.R. LOUIS, C.C. LUNDBERG, J. MARTIN (a cura di), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA, 315-334.

<sup>11</sup> J. ACKER, *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, cit., 139-158.

<sup>12</sup> F. DUFFY, K. POWELL, *The New Office*, London, 1997.

<sup>13</sup> T. KRISTENSEN, *The Physical Environment and Organizational Behavior: A Review*, in J.C. QUICK, L.E. TETRICK (a cura di), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, D.C., 2018, 141-156.

<sup>14</sup> A. BRENNAN, J.S. CHUGH, T. KLINE, *op. cit.*, 279-299.

lizzazione, può aiutare a bilanciare la necessità di apertura con la necessità di controllo individuale sul proprio ambiente di lavoro<sup>15</sup>. Allo stesso modo, l'inclusione di spazi comuni può incoraggiare la collaborazione e ridurre il senso di controllo rigido, favorendo interazioni informali tra i dipendenti<sup>16</sup>. Esperienze “genderizzate” nel luogo di lavoro possono essere influenzate sia dal layout fisico dell'ufficio sia dalla cultura organizzativa prevalente. Ad esempio, design degli uffici che enfatizzano gerarchia e controllo possono inavvertitamente perpetuare norme maschili di leadership e autorità, potenzialmente svantaggiando le donne o coloro che non si conformano a queste norme<sup>17</sup>. Inoltre, le dinamiche di genere possono influenzare il modo in cui gli individui sperimentano e utilizzano gli spazi ufficio. Infatti, la ricerca indica differenze nelle preferenze e negli usi dello spazio tra i generi<sup>18</sup>.

#### 4. Metodologia

Sia la raccolta che l'analisi dei dati sono di tipo *mixed-method*. Questa ricerca si concentra su un'unica organizzazione operante nel settore servizi, di medie dimensioni, situata nel centro di Milano che ci ha concesso accesso ai suoi spazi e materiali interni. Adottiamo un *mixed-method research design* di tipo convergente, in cui i dati qualitativi e quantitativi vengono raccolti contemporaneamente, pesati ugualmente, analizzati indipendentemente e poi interpretati insieme<sup>19</sup>. Il nostro *corpus* di dati unisce dati primari e secondari. Per quanto riguarda i dati primari, abbiamo sviluppato un questionario per raccogliere informazioni sulla percezione della cultura organizzativa (utilizzando il Competing Values Framework) e sull'uso degli spazi organizzativi. Inoltre, abbiamo raccolto informazioni sulle caratteristiche individuali, includendo la composizione familiare e le caratteristiche delle abitazioni. Il sondaggio è stato creato su Qualtrics per essere *mobile friendly* e facilmente accessibile. Il questionario conteneva 29 domande ed è stato inviato a maggio 2023 tramite e-mail con l'aiuto del dipartimento HR a tutti i membri dell'organizzazione (N=254), ottenendo 243 risposte (tasso di risposta = 98%). I dati primari includono anche 3 focus group a 7 dirigenti e 9 dipendenti. Durante i focus group sono state raccolte informazioni sulle esperienze

---

<sup>15</sup> B.E. ASHFORTH, B. BARKER CAZA, A. MEISTER, *My Place: How Workers Become Identified with Their Workplaces and Why It Matters*, in *Academy of Management Review*, 49, 2, 2022, 366-398, ahead-of-print <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0442>.

<sup>16</sup> J.M. MCCOY, G.W. EVANS, *The potential role of the physical environment in fostering creativity*, in *Creativity Research Journal*, 14, 3-4, 2002, 409-426.

<sup>17</sup> R.J. ELY, D.E. MEYERSON, *Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change*, in *Research in Organizational Behavior*, 22, 2000, 103-151.

<sup>18</sup> E. SUNDSTROM, R.K. HERBERT, D.W. BROWN, *Privacy and Communication in an Open-Plan Office: A Case Study*, in *Environment and Behavior*, 14, 3, 1982, 379-392.

<sup>19</sup> J.W. CRESWELL, V.L. PLANO CLARK, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, II ed., Thousand Oaks, CA, 2011.

dirette nell'uso degli spazi organizzativi a diversi livelli gerarchici della struttura organizzativa.

Per quanto riguarda i dati secondari, abbiamo raccolto informazioni su (1) la struttura dell'organizzazione attraverso organigrammi condivisi dall'organizzazione stessa, (2) i loro spazi organizzativi attraverso planimetrie che includevano l'assegnazione di ogni dipendente a una specifica scrivania. Questi dati secondari sono stati utilizzati per calcolare variabili che sono state unite ai dati primari del sondaggio in un unico *dataset*.

La relazione tra il design degli uffici, il genere e la cultura è stata esplorata tramite statistica descrittiva. Inoltre, la componente qualitativa che coinvolge focus group e osservazioni è servita a comprendere come il design fisico dello spazio di lavoro influenzi le percezioni della cultura e i comportamenti.

## 5. Risultati

### 5.1. Descrizione dell'organizzazione

L'organizzazione è composta principalmente da individui di età compresa tra 51 e 60 anni (33% dei rispondenti), seguiti da individui di età compresa tra 41 e 50 anni (28%) e tra 31 e 40 anni (23%). La maggioranza dei rispondenti è costituita da donne, rappresentando il 59% del totale. Per quanto riguarda il livello di istruzione, il 37% dei rispondenti possiede un master, seguito dal 30% con un diploma di scuola superiore e dal 20% con un dottorato di ricerca e/o un master. Il ruolo principale ricoperto dai rispondenti all'interno dell'organizzazione è quello di funzionario, con il 64% del campione che si identifica in questa categoria. Seguono gli impiegati con il 22%, i manager con il 10% e altre posizioni con il 3%. L'organizzazione è suddivisa in 8 *business unit*.

L'ufficio è distribuito su 7 piani: uno è dedicato alla direzione, uno è riservato alle sale conferenze e cinque piani sono destinati agli spazi di lavoro, per un totale di 2.600 mq. Gli spazi di lavoro sono caratterizzati da uffici chiusi, con stanze di varia dimensione che possono allocare da 1 a sette postazioni di lavoro. Gli uffici sono assegnati secondo la gerarchia organizzativa, secondo cui membri dell'organizzazione a una scala gerarchica inferiore tendono ad occupare uffici condivisi, mentre membri di livello gerarchico superiore (i.e., dirigenti e manager) tendono ad occupare uffici singoli. Il numero di sale riunioni e spazi di supporto è limitato.

### 5.2. Cultura del controllo, spazio e genere

L'analisi della cultura organizzativa, basata sul *competing values framework* di Quinn, rivela una media di -29,3, indicando una tendenza verso una cultura orientata più al controllo e non alla flessibilità<sup>20</sup>. Tuttavia, esistono differenze significati-

---

<sup>20</sup> Per il calcolo della Cultura Organizzativa è stata utilizzata la scala OCAI. La scala considera la

ve tra i punteggi di funzionari e impiegati – ovvero membri dell’organizzazione collocati ad una scala gerarchica inferiore – rispetto a quelli di manager e direttori – a una scala gerarchica superiore. I funzionari e gli impiegati hanno un punteggio medio di -33,9, evidenziando una percezione di maggiore controllo. Al contrario, manager e direttori presentano un punteggio medio di -20,5, suggerendo una percezione di minore controllo e maggiore flessibilità. Questi risultati indicano che la cultura organizzativa è strettamente legata al livello gerarchico, con i dipendenti a ruoli gerarchici inferiori che percepiscono un ambiente più rigido e controllato rispetto ai livelli dirigenziali.

Questo è stato confermato anche dal nostro materiale qualitativo. Ad esempio, una manager donna ha detto:

*“La collaborazione ad oggi è alquanto formale [...]. Quando le persone entrano in azienda, trascorrono molte ore oltre l’orario di lavoro standard; quindi, avere spazi per il relax diventa essenziale, inclusi luoghi per mangiare, ad esempio”.*

Inoltre, distinguendo i risultati per genere e non soltanto per ruolo, emerge che le donne percepiscono una cultura che enfatizza controllo, gerarchie e formalità in misura maggiore rispetto a quanto percepito dagli uomini. Complessivamente, le donne percepiscono un punteggio di controllo medio di 66,8 rispetto al 61,7 degli uomini.

Si noti che donne e uomini usano e percepiscono il loro spazio di lavoro in modo diverso. Mentre più uomini sono assegnati a uffici singoli rispetto alle donne che occupano principalmente uffici condivisi, abbiamo riscontrato che gli uomini percepiscono un livello più alto di *privacy* e concentrazione fornito dall’ambiente rispetto alle donne. Dall’analisi dei dati emerge inoltre una correlazione significativa tra la tipologia di ufficio e la percezione della cultura organizzativa ( $\beta=0.17$ ;  $p\text{-value}=0.016$ ). Chi lavora in una stanza doppia (i.e., condivisa da due persone) percepisce una cultura legata al controllo più alta rispetto a chi lavora in una stanza singola. Non stupisce che sono più le donne ad essere allocate in stanze doppie rispetto agli uomini.

Inoltre, esaminando le differenti *business unit*, le differenze di genere diventano ancora più evidenti. In alcuni settori, quali il settore “Direzione Generale” o il settore “Amministrazione”, il gap tra uomini e donne è molto evidente: nel primo caso 60,8 delle donne contro il 48,8 degli uomini, nel secondo caso 76,3 per le donne e 60,8 per gli uomini. Tali differenze si acquiscono all’aumentare delle persone con cui uomini e donne condividono lo spazio di lavoro. Per una donna, infatti, risulta che un ufficio con tre o quattro postazioni condivise equivale a un grado di percezione della cultura del controllo di 10 punti percentuali maggiore rispetto a quello di un uomo.

---

cultura organizzativa come un punteggio medio tra due competing values: flessibilità (+100) e controllo (-100). Ai rispondenti è stato chiesto di distribuire 100 punti su 16 affermazioni, ciascuna delle quali si riferisce ad una componente degli score relativi a flessibilità e controllo.

Nonostante l'analisi qui riportata sia di natura puramente descrittiva ed esplorativa, ci aspettiamo che questo lavoro possa avere diverse implicazioni per promuovere l'equità di genere tramite una variabile molto spesso dimenticata nelle pratiche organizzative: lo spazio.

## *6. Conclusioni*

I risultati di questo studio evidenziano come la percezione della cultura organizzativa e l'uso degli spazi ufficio siano influenzati dal genere e dalla gerarchia all'interno di un'organizzazione. Le donne percepiscono un ambiente più orientato al controllo rispetto agli uomini, e questa percezione varia in base alla tipologia di ufficio a cui esse sono assegnate. Infatti, maggiore è il numero di persone con cui si condivide lo spazio, maggiore risulta essere la percezione di una cultura legata al controllo. Le organizzazioni che mirano a promuovere l'equità di genere e l'inclusività devono considerare attentamente il design dei loro spazi di lavoro e come questi possano riflettere e rafforzare valori organizzativi specifici (i.e., controllo vs flessibilità). Progettare uffici che favoriscano la flessibilità e l'autonomia può contribuire a ridurre le disparità di genere e migliorare il benessere organizzativo complessivo.

# RIPRODUZIONE SOCIALE E PROCESSO LAVORATIVO NEL CONTESTO DEL LAVORO DA REMOTO. SPUNTI DA UNA RICERCA EMPIRICA NELL'AREA METROPOLITANA DI MILANO

*Anne-Iris Romens*\*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Lavoro da remoto, processo lavorativo e riproduzione sociale. – 3. Una ricerca sul terziario avanzato milanese. – 4. La riproduzione del corpo. – 5. La riproduzione intergenerazionale. – 6. Riflessioni conclusive: la riproduzione di relazioni capitalistiche.

## 1. *Introduzione*

«Domani mattina ho un impegno prestissimo, e dopo vado in ufficio per poter lavorare un po' meno [...]. Vedo il collega, faccio il pranzo con il collega, vado a mangiare un sushi [...]. Non il mandarino, il caffè, perché dopo alle otto devo essere collegato» (Oscar, funzionario sindacale, Milano)

Oscar lavora come funzionario sindacale nell'area metropolitana di Milano, utilizzando una modalità *ibrida*<sup>1</sup> che gli consente di lavorare sia dall'ufficio sindacale sia da remoto. Oscar sente di poter pranzare con più calma e con un pasto più sostanzioso quando si reca in ufficio, mentre da casa la necessità di “essere collegato”

---

\* Assegnista di ricerca di Sociologia, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

La ricerca è stata svolta sotto la supervisione di Valentina Pacetti e Paolo Rossi dell'Università degli studi di Milano – Bicocca che ringrazio per le riflessioni e per l'aiuto nella raccolta e nell'analisi del materiale empirico. Ringrazio anche Francesca A. Vianello e Devi Sacchetto per aver stimolato la riflessione sull'argomento nel seminario «Social Reproduction of Labour. The Place of Accommodation and Migration» tenutosi il 26-27 ottobre 2023 presso l'Università di Padova, e per i suggerimenti nella fase di elaborazione del saggio. Infine, sono riconoscente a Caterina Satta, Michela Bassanelli e Alessandra Ingrao per avermi permesso di sviluppare ulteriormente la riflessione nel Convegno ESCAPES, tenutosi presso l'Università Statale di Milano il 16 maggio 2024.

<sup>1</sup> V. PACETTI, P. ROSSI, A.I. ROMENS, *Remotizzare, o non remotizzare: questo è il dilemma. Imprese e sindacati di fronte alla remotizzazione ibrida del lavoro*, in *Stato e merc.*, 2023, 129, 3.

lo spinge a mangiare meno e in fretta. Al contempo, andando in presenza il funzionario intende pranzare con un collega, con il quale possiamo immaginare parli di lavoro, coltivando la sua rete sociale nell'ambito lavorativo e quindi continuando a svolgere mansioni – seppure meno visibili – durante la pausa pranzo.

La testimonianza di Oscar mette in luce il complesso intreccio tra produzione e riproduzione sociale e come il lavoro da remoto, in particolare se svolto da casa, incida sull'interazione tra questi due ambiti. Negli ultimi decenni, diverse studiose e diversi studiosi hanno sottolineato la necessità di prendere in considerazione la riproduzione sociale per comprendere il processo lavorativo, mettendo in luce come produzione e riproduzione sociali si condizionino a vicenda<sup>2</sup>. Tuttavia, ci sono pochi studi che analizzano questo intreccio nel contesto del lavoro da remoto.

Basandosi su una ricerca empirica nell'area milanese in fase di transizione post pandemica, questo saggio propone di colmare questo *gap* nella letteratura studiando l'interazione tra processo lavorativo e riproduzione sociale quando il lavoro viene svolto da remoto. La prima parte analizza brevemente la letteratura sul tema; la seconda si sofferma sulla metodologia utilizzata per raccogliere ed analizzare il materiale empirico; la terza e la quarta presentano l'analisi del fenomeno; la quinta conclude il saggio con una riflessione su come l'intreccio tra produzione e riproduzione nell'ambito della remotizzazione contribuisca al mantenimento di relazioni di lavoro capitalistiche<sup>3</sup>.

## 2. Lavoro da remoto, processo lavorativo e riproduzione sociale

Il lavoro da casa non è un fenomeno nuovo. Il lavoro manifatturiero a cottimo svolto dal proprio domicilio, soprattutto da lavoratrici, ha segnato la rivoluzione industriale e continua ad essere diffuso in paesi del Nord e del Sud Globale<sup>4</sup>. Tuttavia, sin dagli anni 1980 la diffusione delle tecnologie informatiche ha permesso la ricollocazione di altre mansioni, relativamente più privilegiate in termini di reddito e riconoscimento sociale. È su questa tipologia di lavoro da remoto<sup>5</sup> che verte questo saggio.

Benché in Italia una normativa relativa al telelavoro esista sin dagli anni Novanta (legge 16 giugno 1998, n. 191) con importanti innovazioni introdotte nel 2017

---

<sup>2</sup> Si veda ad esempio: lo special issue a cura di G. ALBERTI, D. SACCHETTO, F.A. VIANELLO, *Spazio e tempo nei processi produttivi e riproduttivi*, in *Soc. lav.*, 2017/146; E. BAGLIONI, A. MEZZADRI, *Labour control regimes and social reproduction: some reflections on the strengths and weaknesses of an evolving framework*, in A. HAMMER, A. FISHWICK (a cura di), *The Political Economy of Work in the Global South*, New York, 2020, 115-29.

<sup>3</sup> A. MEZZADRI, *Social reproduction and pandemic neoliberalism: Planetary crises and the reorganisation of life, work and death*, in *Organization*, 29, 3, 2022, 379-400.

<sup>4</sup> A. FELSTEAD, *Remote working: A research overview*, New York, 2022.

<sup>5</sup> In questo saggio il lavoro da remoto comprende le diverse modalità di lavoro a distanza, in cui le mansioni vengono svolte da un luogo alternativo rispetto alla sede aziendale, includendo sia il telelavoro sia il lavoro agile o *smart working*. Si veda per più dettagli: A. FENOGLIO, *Lavoro agile e smart work emergenziale: gemelli diversi*, in *Meridiana*, 2002, 104, <https://doi.org/10.23744/4749>.

con la legge sul lavoro agile (legge 22 maggio 2017, n. 18), è solo con la pandemia che il lavoro da remoto si è diffuso in modo più deciso. L'Italia, che era fino alla pandemia uno dei Paesi europei in cui questa modalità lavorativa era meno utilizzata<sup>6</sup>, è passata da circa 500.000 lavoratori e lavoratrici da remoto nel 2019 ad oltre 7 milioni nel 2021<sup>7</sup>. Si stima siano oggi circa 2,8 milioni di occupati a lavorare con questa modalità<sup>8</sup>, utilizzando forme ibride di lavoro a distanza che spesso combinano lavoro in sede con quello da remoto.

La diffusione della remotizzazione durante la pandemia ha permesso di ampliare il gruppo sociale coinvolto dal fenomeno. Il lavoro da remoto è così passato dall'essere prevalentemente svolto da uomini con posizioni manageriali ad alta mobilità<sup>9</sup> a riguardare un numero più significativo di impiegate e impiegati (come ad esempio assistenti amministrativi, tecnici, ecc.) e ad includere una proporzione più consistente di donne che superano oggi la percentuale di uomini che lavorano da remoto in Italia<sup>10</sup>.

Nei paesi anglosassoni il lavoro da remoto è oggetto di studio da diversi decenni<sup>11</sup> ed alcuni autori avevano iniziato ad analizzare il fenomeno in Italia già prima del 2019<sup>12</sup>, ma è soprattutto con la pandemia che l'interesse scientifico per questo argomento si è diffuso. La letteratura recente ha analizzato come la sovrapposizione tra tempi e spazi di vita caratteristica del lavoro da remoto, in particolare quando si lavora da casa, incida sulla distribuzione del lavoro di cura in base al genere e alla classe sociale e si traduca spesso per un'estensione dell'orario di lavoro "a groviera" e stress lavoro correlato che penalizza in particolare le donne<sup>13</sup>. Alcuni studi si sono concentrati sul controllo, sottolineando come il lavoro a distanza tra-

---

<sup>6</sup> S. MILASI, I. GONZALEZ-VASQUEZ, E. FERNANDEZ-MACIAS, *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*, Parigi, 2021.

<sup>7</sup> INAPP, *Rapporto Plus. Comprendere la complessità del lavoro*, 2022, accessibile su: <https://www.inapp.gov.it/publicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2022>.

<sup>8</sup> ISTAT, *Rapporto Bes 2023, 2024*, accessibile su: <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>.

<sup>9</sup> R. ALBANO, S. BERTOLINI, Y. CURZI, T. FABBRI, T. PARISI, *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende*, in *Osservatorio Music Working Paper Series*, 3, 2017, consultabile alla pagina web: <https://www.ojs.unito.it/index.php/music/article/view/2226>.

<sup>10</sup> ISTAT, *op. cit.*

<sup>11</sup> Si veda ad esempio: J.H. PRATT, *Home teleworking: A study of its pioneers*, in *Technological forecasting and social change*, 25(1), 1984, 1-14; U. HUWS, W.B. ROBINSON, S. ROBINSON, *Telework towards the elusive office*, Hoboken, 1990.

<sup>12</sup> Si veda ad esempio: G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Soc. lav.*, 138, 2, 2015, 69-87; R. ALBANO, S. BERTOLINI, Y. CURZI, T. FABBRI, T. PARISI, *op. cit.*

<sup>13</sup> A. ADAMS, PRASSL, T. BONEVA, M. GOLIN *et al.*, *Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys*, in *Journal of Public economics*, 189, 2020, 104; A.I. ROMENS, S. VINCENT, P.C. SANTOS MENEZES, *Telework as a childcare policy: mitigating or increasing gender and class inequalities?*, in *Community, Work & Family*, 2024, 1-16.

sformi (o meno) le forme di controllo sia dirette<sup>14</sup> sia interiorizzate<sup>15</sup>. Tuttavia, non esistono studi che analizzino in modo più sistematico come l'interazione tra riproduzione sociale e processo lavorativo venga modificata con la remotizzazione.

In questo saggio, con *riproduzione sociale* intendiamo le attività che permettono di riprodurre la forza lavoro, includendo la riproduzione del corpo delle lavoratrici e dei lavoratori nella quotidianità (ad esempio, mangiando, dormendo, riposando, curandosi durante una malattia), la riproduzione intergenerazionale (attraverso la cura dei bambini, degli anziani e delle altre persone non autosufficienti) e la riproduzione degli eco-sistemi<sup>16</sup> (quindi delle condizioni del mondo naturale che rendono possibile la vita, la società e la produzione). La nozione comprende anche in modo più generico la riproduzione delle relazioni capitalistiche, e quindi dei rapporti di produzione e dell'antagonismo tra capitale e lavoro. A questo proposito, Alessandra Mezzadri specifica che la riproduzione sociale comprende «le strutture, le pratiche, le attività e gli ambiti che mirano alla rigenerazione quotidiana e intergenerazionale della vita e delle relazioni capitaliste»<sup>17</sup>.

Il saggio fa riferimento anche al concetto di processo lavorativo come analizzato dalla *teoria del processo lavorativo*<sup>18</sup> (Labour Process Theory, LPT). Partendo dalle analisi di Marx<sup>19</sup>, questa teoria studia l'antagonismo tra capitale e forza lavoro all'interno degli spazi di lavoro, soffermandosi sulle dinamiche di controllo, di consenso e di resistenza che determinano l'organizzazione del lavoro. All'interno di questo filone teorico sviluppatosi soprattutto a partire dagli anni 1970<sup>20</sup>, diversi autori hanno analizzato le modalità attraverso cui il management controlla le lavoratrici e i lavoratori, distinguendo il *controllo diretto* (esercitato attraverso la sorveglianza diretta) e *tecnico* (in cui il macchinario impone ritmi di lavoro)<sup>21</sup> da altre

<sup>14</sup> F.E. IANNUZZI, F. CAMPOLONGO, *Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case*, in *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2023, 78, n. 1; G. FULLIN, V. PACETTI, *Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo*, in L. CIGNA (a cura di), *Forza lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano, 2020.

<sup>15</sup> H. CHUNG, *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*, Bristol, 2022.

<sup>16</sup> E. BAGLIONI, *Some reflections on the capitalist labour process, nature and social reproduction*, in *Soc. lav.*, 167, 2023, 9-32.

<sup>17</sup> A. MEZZADRI, *Social reproduction and pandemic neoliberalism: Planetary crises and the reorganisation of life, work and death*, in *Organization*, 2022, 29, 3, 379-400, 381 (traduzione dell'autrice, corsivo nel testo originale).

<sup>18</sup> Si veda ad esempio: H. BRAVERMAN, *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, New York, 1998; P. THOMPSON, *The capitalist labour process: Concepts and connections*, in *Capital & Class*, 34, 1, 2010, 7-14.

<sup>19</sup> K. MARX, *A Contribution to the Critique of Political Economy: Part One Preface*. In: *Marx today: Selected works and recent debates*. New York, 2010, 91-94.

<sup>20</sup> H. BRAVERMAN, *op. cit.*

<sup>21</sup> R. EDWARDS, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York, 1979.

forme di controllo meno visibili, come quella legata all'*autonomia responsabile*<sup>22</sup>. A questo proposito, alcuni studiosi hanno messo in luce come, in particolare in alcune professioni impiegate e *desk based*, vi sia stato un passaggio da forme di controllo tayloristiche dirette a un controllo più soft, in cui la cultura aziendale incoraggia le lavoratrici e i lavoratori a identificarsi con la propria azienda in modo da garantire impegno e sforzo sostenuto<sup>23</sup>.

Mentre l'analisi iniziale della LPT tendeva a focalizzarsi quasi esclusivamente sulle relazioni all'interno dei luoghi di lavoro, la letteratura successiva ha sottolineato la necessità di prendere in considerazione le dinamiche sociali esterne a questi spazi<sup>24</sup>. In linea con la letteratura femminista degli anni 1970<sup>25</sup>, varie autrici e vari autori hanno così messo in luce come la riproduzione sociale influenzi il processo lavorativo<sup>26</sup>. L'impatto della riproduzione sociale sull'organizzazione del lavoro, comprese le forme di controllo, di consenso e di resistenza che coesistono all'interno degli spazi lavorativi, è stato particolarmente analizzato nei *regimi dormitorio*<sup>27</sup>, quando il capitale controlla direttamente lo spazio riproduttivo della forza lavoro (ad esempio, nel settore manifatturiero, nelle miniere, nelle piantagioni e nelle navi). Il modo in cui la riproduzione sociale e il processo lavorativo si condizionano reciprocamente è stato invece meno studiato nel contesto del lavoro da remoto, modalità che suppone anche essa una sovrapposizione tra spazi di produzione e di riproduzione sociale come nel caso dei dormitori, ma in cui lo spazio della riproduzione sociale non è direttamente controllato dal datore di lavoro.

Questo saggio propone di studiare la relazione tra processo lavorativo e riproduzione sociale nel contesto del lavoro da remoto, soffermandosi su tre aspetti della riproduzione sociale, ovvero la riproduzione quotidiana del corpo, la riproduzione intergenerazionale e la riproduzione di relazioni capitalistiche.

### 3. Una ricerca sul terziario avanzato milanese

L'analisi proposta in questo contributo si basa sul materiale empirico raccolto nel periodo di transizione post pandemica, tra febbraio 2022 e marzo 2024, e si fo-

---

<sup>22</sup> A. FRIEDMAN, *Responsible autonomy versus direct control over the labour process*, in *Capital & Class*, 1, 1, 1977, 43-57.

<sup>23</sup> G. KUNDA, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, 1992.

<sup>24</sup> F. BAGNARDI, V. MACCARRONE, *New Directions in Labour Process Theory*, in *Soc. lav.*, 167, 3, 2023, 1-6.

<sup>25</sup> Si veda ad esempio: S. FEDERICI, *Wages against housework*, Bristol, 1975, 187-194.

<sup>26</sup> Si veda ad esempio: E. BAGLIONI, A. MEZZADRI, *op. cit.*; E. BAGLIONI, L. CAMPLING, A. MEZZADRI et al., *Exploitation and labour regimes: production, circulation, social reproduction, ecology*, in *Labour regimes and global production*, 2022, 83-99.

<sup>27</sup> P. NGAI, C. SMITH, *Putting transnational labour process in its place: the dormitory labour regime in post-socialist China*, in *Work, employment and society*, 21, 1, 2007, 27-45.

calizza sul terziario avanzato dell'area metropolitana di Milano. Studiare il fenomeno in questo settore, che comprende lavoratrici e lavoratori occupati nei servizi alle imprese, del commercio e della formazione, è di particolare interesse in quanto un'ampia parte della forza lavoro può lavorare da remoto<sup>28</sup>. La ricerca è stata costruita in collaborazione con uno dei principali sindacati del settore, insieme al quale è stata definita la metodologia e con il quale si è tenuto un dialogo continuo durante lo studio, attraverso riunioni, scambi mail e chiamate telefoniche.

La metodologia utilizzata è mista e combina 24 interviste semi-strutturate, due survey e cinque riunioni partecipative di restituzione, in cui i risultati provvisori sono stati presentati e discussi con i partecipanti alla ricerca. Le interviste hanno coinvolto sette funzionarie e funzionari sindacali, undici delegate e delegati sindacali che lavorano da remoto, cinque persone incaricate delle risorse umane e un lavoratore da remoto che non aveva incarichi sindacali. Le interviste e le riunioni di restituzione sono state trascritte e analizzate utilizzando l'analisi tematica<sup>29</sup> e il software Nvivo. Al fine di garantire la *privacy* e l'anonimato, sono stati attribuiti nomi fittizi alle persone partecipanti alla ricerca.

Le survey erano principalmente composte da domande a risposta multipla e hanno riguardato due target: la prima survey ha coinvolto delegati sindacali e ci ha permesso di raccogliere dati riguardo l'utilizzo del lavoro da remoto in 69 aziende del terziario avanzato milanese; la seconda survey ha coinvolto 285 lavoratori e lavoratrici del terziario avanzato milanese e si è focalizzata sulle condizioni in cui lavorano da remoto. Le survey sono state analizzate utilizzando il software SPSS. Il saggio si basa principalmente sul materiale raccolto attraverso le interviste e sulla seconda survey che ha coinvolto le lavoratrici e i lavoratori da remoto.

#### 4. *La riproduzione del corpo*

Partendo dal materiale empirico raccolto, questa parte del saggio analizza come il lavoro da remoto incide sulla riproduzione del corpo delle lavoratrici e dei lavoratori e l'impatto di questa sul processo lavorativo. Un primo elemento significativo che emerge dai dati empirici riguarda il fatto che per la stragrande maggioranza delle lavoratrici e dei lavoratori la remotizzazione suppone uno spostamento del lavoro verso il domicilio e quindi una sovrapposizione tra spazio dedicato alla produzione e alla riproduzione. Al riguardo, la survey condotta con 285 occupati/e da remoto mette in luce che la quasi totalità (99%) lavora da casa e più della metà (55%) lavora da uno spazio della casa non dedicato al lavoro (come, ad esempio, la cucina o il soggiorno). Per molte e molti, la sovrapposizione tra spazi dedicati alla produzione e alla riproduzione è accompagnata da una dilatazione del tempo dedicato al lavoro. Più della metà dei e delle partecipanti (56%) ha la sensazione di la-

---

<sup>28</sup> ISTAT, *op. cit.*

<sup>29</sup> V. BRAUN, V. CLARKE, *Using thematic analysis in psychology*, in *Qualitative research in psychology*, 3, 2, 2006, 77-101.

vorare più ore quando lavora da remoto e oltre la metà (53%) indica che fa poche pause o che le fa al *computer*.

In effetti, la remotizzazione del lavoro incide su vari aspetti della riproduzione (e cura) del corpo delle lavoratrici e dei lavoratori nel quotidiano. L'offuscamento dei confini tra produzione e riproduzione porta ad espandere l'orario di lavoro e a ridurre le pause, finendo per incidere sul tempo dedicato a rifocillarsi. Una delegata sindacale che lavora da remoto per un'azienda multinazionale che si occupa di risorse umane ritiene che la remotizzazione la spinga a ridurre le pause durante la giornata lavorativa, espandendo quindi il tempo dedicato alla produzione e limitando quello necessario per il riposo del corpo:

«Questo è un difetto dello *smart working*, quando sei dentro all'attività e non sei disturbato perché comunque in ufficio hai delle persone intorno, magari banalmente vai a berti un caffè, esci cinque minuti dall'ufficio e incontri qualcuno e scambi due parole [...] Con lo *smart working* [...] è diventato una sorta di lunga attività lavorativa senza pausa dove praticamente tiri su la testa perché sono le sette, ma solo perché tuo marito ti chiama: "Scusa ma mangiamo stasera, magari?"» (Sofia, delegata sindacale, risorse umane).

Altri delegati vedono con preoccupazione come, spesso sotto pressione del *management*, diverse colleghe e colleghi chiedano di lavorare da remoto quando sono malati, mettendo in discussione lo stesso diritto. In questo modo, il tempo di riposo necessario affinché il corpo si riprenda viene soppresso e sostituito da tempo di lavoro da remoto. Inoltre, come fa notare un delegato sindacale di una multinazionale di consulenza, il lavoro svolto da remoto quando è stata chiesta la malattia comporta un trasferimento del costo del lavoro dall'azienda verso la collettività, in quanto viene retribuito dall'Inps e non dal datore di lavoro.

«La cosa più grave è [...] quando le persone erano ammalate, in malattia che dicevano: "Lavoro da casa"; gli abbiamo detto: "Attenzione non fateci più sentire queste cose [...], perché tu stai lavorando ma nel frattempo stai prendendo i soldi dall'Inps, ma stai lavorando per l'azienda"» (Ugo, delegato sindacale, azienda multinazionale di consulenza).

## 5. La riproduzione intergenerazionale

Questa seconda parte di analisi del materiale empirico si focalizza sull'interazione tra il processo lavorativo quando viene svolto da remoto e le attività di riproduzione sociale intergenerazionale, in particolare di cura verso le figlie e i figli. Dalla ricerca emerge che il genere e il carico di cura condizionano il luogo da cui le persone lavorano quando sono a casa. Rispetto alla loro controparte maschile, le donne lavorano prevalentemente da spazi non dedicati al lavoro (cucina, soggiorno, ecc.), in particolare quando convivono con figlie e figli minorenni: il 71% delle madri lavorano da spazi non dedicati al lavoro, contro il 56% di quelle senza figli;

gli uomini con (54%) e senza figli (52%) lavorano invece più spesso da uno spazio di casa dedicato al lavoro come uno studio. Le donne, e in particolare le madri, sono quindi particolarmente esposte a sperimentare la sovrapposizione tra spazi di produzione e riproduzione quando sono da remoto. La presenza di figlie e figli minorenni aumenta invece la sensazione di lavorare più ore da remoto per entrambi i sessi, sia per i padri (68% degli uomini con figlie e figli minorenni percepiscono di lavorare più ore da remoto, contro il 42% di quelli senza figlie e figli), sia per le madri (il 72% delle donne con figlie e figli minorenni, contro il 54% di quelle senza figlie e figli).

Le interviste mettono in luce alcuni dei meccanismi che portano i *remote workers*, e in particolare le lavoratrici, a estendere l'orario di lavoro quando sono da remoto. In un contesto come quello italiano in cui le politiche di cura sono limitate e il lavoro di cura ricade principalmente sulle spalle delle donne<sup>30</sup>, il lavoro da remoto viene visto da molte madri come uno strumento per garantire la cura delle figlie e dei figli, e quindi la riproduzione sociale intergenerazionale. Tuttavia, l'accesso al lavoro da remoto viene percepito da molte di loro come una concessione da parte del management che bisogna in qualche modo meritare. L'interazione tra la mancanza di sostegno nella cura e la sensazione di dover compiacere il management per poter accedere al lavoro da remoto rafforza forme interiorizzate di controllo e disciplina. Un esempio di questo intreccio è stato dato da Veronica, una delegata sindacale, madre di due figlie minorenni, che lavora da remoto tre giorni a settimana:

«Vado a prendere la bambina fuori da scuola alle 16:30 però perdo quei 20 minuti [...] poi non è che si recupera col cronometro e quindi di fatto per essere sicura lavoro decisamente di più, diciamo per un senso quasi di coscienza tranquilla, di dire: “Ho fatto comunque le mie ore, non me ne sono approfittata”» (Veronica, delegata, azienda di commercio di apparecchiatura).

L'esempio di Veronica illustra come il fatto di dedicare del tempo alla riproduzione sociale intergenerazionale quando si lavora da remoto alimenti sensi di colpa, in particolare nelle madri. Attraverso questo meccanismo diventa visibile come la sovrapposizione tra spazi e tempi dedicati alla produzione e alla riproduzione rinforzi, soprattutto per le lavoratrici madri, forme di controllo interiorizzate.

## 6. Riflessioni conclusive: la riproduzione di relazioni capitalistiche

Attraverso l'analisi dei dati empirici relativi al terziario avanzato milanese, questo saggio ha messo in luce il modo in cui la riproduzione sociale e il processo lavorativo interagiscono quando si lavora da remoto. Da una parte, la sovrapposizio-

---

<sup>30</sup> M. NALDINI, C. SARACENO, *Changes in the Italian work-family system and the role of social policies in the last forty years*, in *Stato e merc.*, 42, 1, 2022, 87-115.

ne tra tempi e spazi di produzione e riproduzione, caratteristica del lavoro da remoto quando viene svolto da casa, porta ad estendere l'orario di lavoro, diminuendo il tempo dedicato alla riproduzione quotidiana del corpo, in particolare per mangiare, riposare e curarsi durante la malattia. Dall'altra parte, dalla ricerca emerge che, in un regime di genere asimmetrico<sup>31</sup> in cui il lavoro di cura ricade principalmente sulle donne, il lavoro da remoto viene utilizzato in particolare dalla madri per garantire la riproduzione sociale intergenerazionale, alimentando però sensi di colpa che rinforzano forme di controllo interiorizzate e contribuiscono a riprodurre relazioni di lavoro capitalistiche che disciplinano le lavoratrici e le portano ad accettare di lavorare oltre l'orario formale.

L'analisi proposta in questo saggio ha quindi permesso di evidenziare come l'intreccio tra processo lavorativo e riproduzione sociale nel contesto del lavoro da remoto possa rafforzare forme di controllo e di consenso. Per completare questo studio sarebbe interessante approfondire come l'interazione tra produzione e riproduzione incida sul terzo filone studiato dalla LPT ovvero sulla resistenza da parte delle lavoratrici e dei lavoratori. Che forme di resistenza specifiche emergono quando si lavora da remoto, in particolare quando spazi di produzione e di riproduzione sociale si sovrappongono come nel caso del lavoro da casa? Ulteriori studi sono quindi necessari per esplorare questa questione che può fornire uno sguardo diverso anche alle forme del controllo.

---

<sup>31</sup> M. NALDINI, C. SARACENO, *op. cit.*



SEZIONE III

NUOVI ORIENTAMENTI PER GLI SPAZI  
DEL LAVORO REMOTIZZATO.  
PROSPETTIVA ARCHITETTONICA



# GLI SPAZI PER IL LAVORO DA REMOTO

*Michela Bassanelli* \*

SOMMARIO: 1. Gli spazi del lavoro nell'età dell'infosfera. – 2. *Working Inside*. L'ufficio oggi: contrazione, flessibilità, mix funzionale. – 3. *Working Outside*. Nuovi spazi del lavoro: *home office* e luoghi ibridi.

## 1. *Gli spazi del lavoro nell'età dell'infosfera*

È ormai noto come la pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione abbia determinato un radicale cambiamento nella vita degli individui; si usa, infatti, la nozione di *onlife*<sup>1</sup> per indicare la completa fusione tra reale e virtuale. Meno analizzate sono le riflessioni delle ricadute di questa vita *onlife* sullo spazio del lavoro, la cui immagine tradizionale, caratterizzata da una presenza fisica dei lavoratori e delle lavoratrici in uno spazio fisso e statico in cui il tempo è scandito da compiti e mansioni regolati e ben definiti, risulta sempre più appartenere al passato. I luoghi si moltiplicano e comprendono l'ambiente domestico e quello urbano, fino a includere i propri dispositivi personali che diventano un ufficio mobile.

È evidente, quindi, che se da un lato il luogo del lavoro tradizionale continui a mutare la sua organizzazione spaziale per rispondere alle nuove richieste generate dalla rivoluzione tecnologica e, non da ultimo, dall'introduzione strutturale dello *smart working* o lavoro agile, dall'altro lato si assiste a un'esplosione di “scenari lavorativi”<sup>2</sup>, così definiti nel saggio di ampio respiro di Imma Forino e Marco Mareggi, non per forza progettati in tal senso ma che ospitano questo tipo di attività espletata secondo altri tempi e forme. Come affermato da molti studiosi<sup>3</sup> le trasformazioni scatenate dalle nuove tecnologie sono una conseguenza delle modificazioni avviate dalla Rivoluzione Industriale, primo grande evento che all'inizio del Novecento ha

---

\* Ricercatrice RTT Dipartimento DASTU, Politecnico di Milano.

<sup>1</sup> L. FLORIDI (a cura di), *The Online Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*, New York-Dordrecht-London, 2015, 7-13.

<sup>2</sup> O. FIORENZA, M. ROI, *Workspace/Workspace. I nuovi scenari dell'ufficio*, Milano, 2000

<sup>3</sup> M. CASTELLS, *The Rise of Network Society. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Oxford, 1996.

cambiato radicalmente modi e spazi del lavoro. In particolare, l'architetto e *space planner* Frank Duffy riassume i due maggiori cambiamenti dell'ambiente lavorativo in questi termini: il primo di natura temporale che dalla «sincronia» si muove verso la «diacronia» e il secondo spaziale che da una «co-location», lavorare nello stesso spazio con le stesse persone si dissolve nell'ubiquità<sup>4</sup>.

Stabilire con certezza quali siano questi nuovi scenari lavorativi risulta ancora difficile, poiché il processo è in corso. I contributi di questa sezione identificano alcuni modelli e le ricadute spaziali che si stanno strutturando in forme più o meno consolidate dentro e fuori dall'ufficio.

## 2. Working Inside. *L'ufficio oggi: contrazione, flessibilità, mix funzionale*

Frank Duffy in un piccolo testo pubblicato nel 2008 individua dieci punti sull'evoluzione della città e dell'ufficio che anticipano quello che oggi riguarda il ripensamento degli usi, dei tempi e degli spazi del lavoro<sup>5</sup>. L'edificio per uffici tradizionale sta affrontando tre grandi trasformazioni in termini spaziali: riduzione o contrazione, flessibilità e mobilità, varietà di attività. Come racconta molto bene Laura Terrone nel suo saggio, la presenza a rotazione dei lavoratori, come conseguenza dell'applicazione del lavoro agile in Italia, sta evidenziando la scelta di numerose imprese private di ridurre i propri spazi attraverso la vendita o l'affitto di alcuni immobili<sup>6</sup>. L'autrice si sofferma, inoltre, a partire dai lasciti del Movimento moderno, sul tema della possibile riconversione di tali edifici o di parti di essi, con destinazione residenziale, anche se la soluzione dal punto di vista tecnico e normativo non sembra così facilmente realizzabile<sup>7</sup>.

Nei tradizionali luoghi di lavoro non si evidenzia solo una riduzione dell'area complessiva, ma lo spazio che resta viene modificato al suo interno secondo le regole della differenziazione spaziale e della flessibilità: le scrivanie sono a rotazione e spesso condivise con altri colleghi in relazione ai giorni della settimana, le sale riunioni hanno diverse grandezze e caratteristiche, da quelle più informali per mee-

---

<sup>4</sup>F. DUFFY, *Work and the City*, London, 2008, 16.

<sup>5</sup>F. DUFFY, *The Office and the City. Twelve propositions*, in *Pca-stream*, 15 febbraio 2017: <https://www.pca-stream.com/en/explore/the-office-and-the-city-twelve-propositions/>, consultato il 6 settembre 2024].

<sup>6</sup>Sono recenti i casi milanesi che attestano questa scelta. L'azienda "Sky Italia" è stata una delle prime a procedere in tal senso, ma famosi sono i casi dei gruppi bancari come "Deutsche Bank che ha ridotto la superficie della sua sede del 40%, UniCredit subaffitta oltre venti piani della Torre B in piazza Gae Aulenti, mentre Bnp Paribas cerca coinquilini, cedendo due piani", *Con lo smart working è addio ai vecchi uffici. Boom di spazi in esubero dati in affitto dai gruppi bancari*, in *Milano News 24*, 22 gennaio 2024: <https://milanonews24.com/news/lo-smart-working-addio-ai-vecchi-uffici-boom-spazi-esubero-dati-affitto-dai-gruppi-bancari/>, consultato il 24 agosto 2024.

<sup>7</sup>M. MARCHESANO, *Giù dalle torri. Le banche svuotano e affittano, così cambia Milano*, in *Il Foglio*, 22 aprile 2023: <https://www.ilfoglio.it/gran-milano/2023/04/22/news/giu-dalle-torri-le-banche-svuotano-e-affittano-cosi-cambia-milano-5188378/>, consultato il 24 agosto 2024.

ting interni a quelle più strutturate tecnologicamente. Gli arredi, infine, sono sempre più mobili e su rotelle come evidenziato dalle scelte di grandi aziende come Vitra e Ikea. Se dunque lo spazio si riduce, esso deve essere sempre più trasformabile per poter far fronte a diverse esigenze.

In passato, soluzioni di questo tipo erano già state sviluppate sia in termini di organizzazione spaziale nel cosiddetto *Bürolandschaft*<sup>8</sup> o *Office Landscaping* ovvero di un ufficio a pianta libera, senza stanze e limiti fissi, ma con arredi posizionati per consentire un lavoro orizzontale e basato sullo scambio con i colleghi, a cui si associa la ricerca sugli arredi *Action Office*<sup>9</sup>, un sistema di mobili che poteva essere composto in modo da avere uno spazio più privato, ma sempre permeabile all'interno dell'organizzazione orizzontale dello spazio. Entrambi i modelli sono poi decaduti per ragioni ambientali legate al rumore e all'illuminazione, di privacy e di spersonalizzazione del posto di lavoro<sup>10</sup>.

Oggi, alcune caratteristiche di quelle soluzioni sembrano rappresentare una risposta alle nuove esigenze dell'ufficio in cui si vogliono promuovere le attività di scambio e relazione tra colleghi, dato che il lavoro a casa o in altri luoghi viene svolto prevalentemente in solitudine. Il progetto dello studio torinese Balance Architettura per la start-up Satsipay (Milano, 2020) coniuga l'intervento sull'esistente con alcuni principi dell'"ufficio-paesaggio". L'edificio originario, una vecchia industria di fine Ottocento, è composto da tre volumi con cortili interni. Le postazioni di lavoro si distribuiscono su diversi piani (*open space*) degli edifici, affiancati da piccoli spazi chiusi per le attività che richiedono isolamento come call e riunioni. Grande attenzione è posta sul progetto delle zone di collegamento tra le diverse aree e sulle corti interne che fungono da ulteriore elemento di benessere lavorativo. Proprio come nell'"ufficio-paesaggio" un accurato studio del verde allestisce gli spazi interni ed esterni. Rispetto alla concezione originaria dell'*Office landscaping* l'esistente impone una diversa organizzazione degli spazi, più articolata e calata nel contesto. Inoltre, maggiori esigenze di privacy definiscono spazi come cubicoli che si alternano alla completa condivisione e socialità.

La terza trasformazione riguarda l'introduzione di attività legate alla cura e al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Anche in questo caso un precedente storico si trova nel progetto dell'architetto olandese Herman Hertzberger per gli uffici Centraal Beheer<sup>11</sup> (Apeldoorn 1968-72) dove, accanto agli spazi tradizionali del lavoro collocati in tre aree del volume complessivo, sono presenti, nel quarto settore, un asilo per i figli dei dipendenti, una mensa, un bar, una piscina. Al centro della filosofia progettuale vi è l'attenzione verso l'individuo e le sue relazioni sociali.

---

<sup>8</sup> L'ufficio-paesaggio nasce in Germania da parte dei fratelli Eberhard e Wolfgang Schnelle mentre negli Stati Uniti prende il nome di *Office Landscaping*. Per un approfondimento si veda il capitolo "Il progetto umano" in I. FORINO, *Uffici. Interni, arredi, oggetti*, Torino, 2011, 205-267.

<sup>9</sup> Il nome deriva dal primo progetto di George Nelson e Robert Propst (*Action Office I*, 1964) per la Herman Miller a cui faranno seguito *Action Office II* (1968).

<sup>10</sup> O. FIORENZA, M. ROI, *op. cit.*, 35.

<sup>11</sup> H. HERTZBERGER, *Architettura per uffici, l'esperienza della Centraal Beheer*, in G. ORIGLIA (a cura di), *Album 2. Progetto Ufficio*, Milano, 1983, 123-31.

In Italia le maggiori influenze in tal senso sono quelle di Adriano Olivetti<sup>12</sup> che a Ivrea aveva costruito un vero e proprio “quartiere” dedicato non solo alla produzione ma alla “comunità”, attraverso un innovativo modello di organizzazione dell’impresa e di welfare: asilo, mensa, biblioteca, erano alcuni degli spazi dedicati ai lavoratori. In entrambi i casi, non è tanto l’arredo a determinare e strutturare lo spazio, quanto l’architettura stessa a permettere alle persone di sviluppare un senso di appartenenza verso quei luoghi con una conseguente appropriazione.

Sono numerosi i progetti che dalla metà degli anni 2000 promuovono nella sede lavorativa ampi spazi dedicati allo svago, al gioco, al benessere, a partire dal caso dell’azienda Google che nei suoi edifici dedica più del 50% dell’area complessiva ad aree comuni con ristoranti e bar, sale riunioni informali, spazi collaborativi. Nel caso dell’azienda Rainbow<sup>13</sup> (Loreto, Marche 2011) gli architetti Sergio Bianchi ed Elisabetta Straffi progettano un nuovo volume che si integra nel paesaggio e che unisce uffici a numerosi spazi per servizi come bar, mensa, palestra, piscina, campi da gioco e un asilo, aperto sia ai dipendenti sia al territorio. Proprio l’inserimento di spazi dedicati alla formazione dei bambini sembra essere un tema centrale nel progetto o ampliamento di nuove sedi aziendali. Alcuni esempi in tal senso sono il progetto di Marco Zito + Made Associati a Buttrio (Udine, 2018) che nel parco della sede aziendale collocano un nuovo padiglione per le attività formative dei figli<sup>14</sup> e l’“asilo-cortile” disegnato da Antonio Citterio and Partners (Verona, 2006)<sup>15</sup> che definisce un recinto protetto all’interno della sede produttiva.

Se lo spazio dell’ufficio si restringe e si riconfigura per adattarsi alle nuove situazioni lavorative, scenari diversificati e meno codificati sono chiamati ad accogliere l’attività produttiva svolta al di fuori da esso: case, spazi culturali, *coworking*, per citarne alcuni.

### 3. Working Outside. Nuovi spazi del lavoro: home office e luoghi ibridi

L’estensione dei luoghi di lavoro negli spazi pubblici, culturali, di consumo, di scambio delle città è ormai una prassi consueta da molti anni<sup>16</sup>. Solo la pandemia da Covid19 ha arrestato per alcuni mesi questo flusso in crescita, costringendo, per esempio, alcune grosse società di *coworking* a dover chiudere i loro spazi<sup>17</sup>. Dalla

<sup>12</sup> A. OLIVETTI, *Le fabbriche di bene*, Sommacampagna, 2014.

<sup>13</sup> G. GUZZINI, *Ecologici e pensati per le persone. Gli studi di Rainbow*, in *Domus*, 1025, 2018, X-XIII.

<sup>14</sup> F. ODDO, *A scuola nel pioppeto*, in *Abitare*, 577, 2018, 86-91.

<sup>15</sup> P.P. TAMBURELLI, *Antonio Citterio. L’asilo cortile*, in *Domus*, 892, 2006, 46-55.

<sup>16</sup> I. FORINO, *Inclusive Workscape. Il luogo di lavoro come promotore di inclusività sociale*, in A. LONGO, C. RABBIOSI, P. SALVADEO, *Forme dell’inclusività. Pratiche spazi progetti*, Santarcangelo di Romagna, 2017, 215-226.

<sup>17</sup> È il caso di WeWork, B. SIMONETTA, *WeWork dichiara fallimento. Così naufraga il sogno del coworking*, in *Il Sole 24 ore*, 7 novembre 2023: <https://www.ilsole24ore.com/art/wework-dichiara-fallimento-usa-e-canada-AFluZaXB>, consultato il 24 agosto 2024.

fine della pandemia e dall'applicazione sempre più diffusa dello *smart working* l'individuazione di nuovi luoghi, dove poter espletare l'attività lavorativa al di fuori dell'ufficio, è più che mai necessaria e si muove nel binomio tra lavoro da casa o *home office*, e lavoro nei *new working spaces* (NeWSps)<sup>18</sup> che comprendono, tra gli altri, *coworking*, *fab labs*, *makerspaces*, alla cui base ci sono la collaborazione e lo scambio tra le persone. Il caso del MMab-Museo Archivio Biblioteca di Montelupo Fiorentino (Firenze) ben descritto da Giada Cerri mostra come la richiesta di spazi da parte di lavoratori nomadi e di studenti abbia sollecitato lo sviluppo di un progetto specifico da includere nel sistema museo-biblioteca.

Tra le maggiori ricadute del post pandemia il saggio di Ilaria Mariotti si sofferma sull'interessante inversione che riguarda l'attrattività di "spazi collaborativi" in aree periferiche e rurali per ospitare sia "nomadi digitali" sia lavoratori e lavoratrici locali. In Italia sono state avviate alcune sperimentazioni come i "presidi di comunità", strumenti di rilancio delle aree rurali e urbane del sud Italia finalizzati a ripopolarle creando in loco legami di comunità (*South Working*), e le "officine municipali", che uniscono varie tipologie di spazi esistenti (*coworking*, biblioteche, *impact hub*, spazi privati) dove poter svolgere l'attività lavorativa da remoto. Da un'indagine approfondita su questi fenomeni emerge la quasi totale assenza di un'attenzione progettuale di questi luoghi, sia sull'organizzazione dello spazio sia riguardo a temi di illuminazione, insonorizzazione, qualità delle postazioni, ergonomia. Luca Esposito nella sua ampia e ricca riflessione sul *South Working* enuncia una possibile "tassonomia" per il progetto di spazi di lavoro che, insieme alla casa, possano contribuire a una migliore qualità di abitare, inteso nel suo senso più profondo e radicale.

Manca, inoltre, una riflessione più estesa che consideri come il luogo di lavoro, al di fuori del contesto tradizionale dell'ufficio, possa includere spazi capaci di soddisfare le esigenze personali legate alla gestione della vita quotidiana. Alcuni esempi di spazi *coworking* già prima della pandemia hanno incluso nello spazio di lavoro anche attività legate alla genitorialità e allo sviluppo di una professionalità femminile. Piano C nasce alla fine del 2012 a Milano come nuovo modello di conciliazione famiglia-lavoro ed è il primo *coworking* in Italia ad avere uno spazio *co-baby*<sup>19</sup>. A Udine, Spazio Oblò, rappresenta un ulteriore avanzamento di questa filosofia. Aperto nel 2016 all'interno di casa Giacomuzzi Moore, progettata nel 1949 dall'architetto Angelo Masieri, ospita spazi di lavoro, per bambini, studi ambulatoriali e ambienti polifunzionali legati ad attività culturali e di benessere<sup>20</sup>.

Se, da un lato, lavorare in uno spazio collaborativo nei giorni di *remote working*

---

<sup>18</sup> Per una completa tassonomia si veda G. MICEK, T. BAYCAN, B. LANGE, *A taxonomy of New Working Spaces*, in I. MARIOTTI, E. TOMAZ, G. MICEK, C. MÉNDEZ-ORTEGA (a cura di), *Evolution of New Working Spaces*, Cham, 2024, 21-34, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-50868-4>, consultato il 24 agosto 2024.

<sup>19</sup> Lo spazio per bambini da 0-12 anni è gestito da professioniste e aperto dalle 9.00 alle 19.00. Inoltre, è presente un'offerta di corsi e attività pomeridiane per i bambini più grandi e tutta la famiglia, <https://www.pianoc.it/>.

<sup>20</sup> <https://www.spaziooblo.it/>.

resta una possibilità attraente per numerose ragioni che riguardano la socializzazione e la creazione di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, dall'altro, è frenata dalle condizioni gestionali che prevedono questo tipo di servizi solo a pagamento. Ciò costringe la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici in *smart working* a svolgere la propria attività da casa, molto spesso lavorando da postazioni che non garantiscono il diritto alla salute e sicurezza come la legge prevederebbe.

Nuove ricerche in ambito residenziale stanno iniziando a riconfigurare gli spazi interni della casa con l'inserimento di aree dedicate al lavoro sia nei singoli alloggi sia come spazi condivisi nelle aree comuni degli edifici. Il progetto Domestic Work di Benjamin Wells<sup>21</sup> – sviluppato per un concorso che prevede la riqualificazione di un'area della città di Tallinn – riconfigura il piano tipo di un edificio residenziale aggregando diversi moduli abitativi che condividono spazi di lavoro e, nel caso di singole stanze, anche altri servizi comuni. Altri esempi arrivano dalle esperienze di abitare condiviso come l'interessante progetto di Ifaue Heide & Von Beckerath (Berlino, 2012-2018) concepito con l'idea di creare una combinazione di unità abitative e lavorative adatte ad artisti e creativi. Gli *studios*, situati al piano terra, grazie alle ampie vetrate, si estendono visivamente nelle aree pubbliche circostanti, che comprendono un giardino e spazi comuni<sup>22</sup>. Se queste soluzioni presuppongono dei ripensamenti radicali in termini tipologici e culturali del modello abitativo, che devono sempre più essere osservati e integrati nel progetto, nella maggior parte dei casi sono stati ricreati all'interno degli appartamenti piccoli angoli per il lavoro e lo studio con l'inserimento di sistemi d'arredo<sup>23</sup> che permettono di allestire delle postazioni fisse o mobili e che lavorano sul concetto di abitacolo o dispositivo<sup>24</sup>.

Se l'ufficio tende a evolvere seguendo la strada dell'organizzazione spaziale in risposta a questioni manageriali, la sfera che comprende i “luoghi altri” è quella meno definita ma su cui investire le maggiori riflessioni in termini progettuali e sociali. Il saggio di Forino e Mareggi offre un interessante spunto progettuale che identifica nel *co-workplace plus* un “luogo dalla natura ibrida” in grado di ospitare mansioni produttive e riproduttive, in particolare legate alla cura. È necessario, quindi, coniugare alcuni aspetti degli spazi collaborativi con temi, questioni e spazi appartenenti alla sfera del domestico per rispondere a esigenze sociali. Occorre progettare soluzioni spaziali sostenibili, anche economicamente, di organizzazione del luogo di lavoro fuori dall'ufficio che, lungi dall'essere mere postazioni produttive in spazi condivisi, favoriscano integrazione sociale attraverso la compresenza di servizi comunitari e comfort domestico.

---

<sup>21</sup> <https://benjaminwells.eu/domestic-work>.

<sup>22</sup> M. BASSANELLI, I. FORINO, *From the Office to the Post-pandemic Worksphere*, in *Compasses*, 36, 2021, 25-32.

<sup>23</sup> S. DEL PUGLIA, *Convivere con le emergenze. Design e nuovi scenari domestici*, in M. BASSANELLI, I. FORINO, L. LANINI, M. LUCCHINI, *Per una nuova casa italiana. Prospettive di ricerca e progetto per la post-pandemia*, Pisa, 2023, 124-133.

<sup>24</sup> M. BASSANELLI, *Dispositivi e architettura. Lo spazio dinamico dell'abitare*, Milano, 2024.

# SCENARI DEL LAVORO IN MUTAMENTO

*Imma Forino* \* e *Marco Mareggi* \*\*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I luoghi contemporanei del lavoro immateriale. – 3. La complessa riarticolazione delle morfologie degli orari di lavoro e alcuni esiti sulla città. – 4. Il *co-workplace plus*: un tema attuale di ricerca e proposte.

## 1. *Introduzione*

Modi, tempi e spazi del lavoro, nel settore merceologico e nel terziario, sono radicalmente cambiati durante l'arco del secolo scorso, subendo un'incredibile e accelerata mutazione negli ultimi decenni del tempo presente. Permangono gli scenari tradizionali, ma si mescolano e si ibridano con alcune innovazioni nei diversi contesti territoriali.

Nell'ambito del Programma nazionale PRIN 2022, con la ricerca *ESCAPES* architetture e urbanisti stanno focalizzando l'attenzione su casi-studio e indicazioni progettuali rispetto al lavoro terziario remunerato, svolto da remoto e a distanza, non solo dalla propria residenza con una postazione formalizzata (telelavoro), ma anche in altri spazi e con tempi autogestiti (lavoro agile). Sono privilegiati i luoghi collettivi in grado di contemperare insieme le esigenze di lavoro e di vita o, detto altrimenti, di lavoro produttivo e riproduttivo (*co-workplace*). Se nel corso della storia sociale e architettonica non sono mancati esempi di collettivizzazione del lavoro riproduttivo, va rilevato che in alcuni contesti internazionali sono già presenti nell'attualità ambienti di lavoro e di cura insieme, mentre in Italia il tema è in corso di definizione e messa alla prova.

Il contributo contestualizza la ricerca rispetto ai cambiamenti dei modi e dei luoghi di lavoro, la complessa riarticolazione degli orari di lavoro e alcuni esiti sulla città. In tale contesto si collocano le prime riflessioni rispetto alla ricerca di casi-studio e agli obiettivi progettuali di spazi condivisi di lavoro terziario subordinato

---

\* Imma Forino è Professoressa ordinaria di Architettura degli interni e allestimento, DAStU, Politecnico di Milano.

\*\* Marco Mareggi è Professore associato di Urbanistica presso il Dipartimento di Architettura e studi urbani, Politecnico di Milano. Gli autori hanno condiviso impostazione e contenuti del testo. Sono da attribuire a Imma Forino i paragrafi 2 e 4 e a Marco Mareggi i paragrafi 1 e 3.

che consentano a donne e uomini di adempiere insieme anche a necessità di cura e che attivino una relazione con il contesto urbano (*co-workplace plus*).

## 2. I luoghi contemporanei del lavoro immateriale

Durante il XXI secolo diverse crisi economiche, sociali, sanitarie impattano il mondo del lavoro, non solo quello della produzione merceologica, ma anche il settore del terziario avanzato. Ogni crisi ha comportato nel breve e nel medio periodo un rinnovamento dell'organizzazione aziendale (ruoli, compiti, obiettivi) e dei luoghi in cui il lavoro è svolto. Nel corso del Novecento si erano susseguiti precisi modelli spaziali come il *Cellular Office* e l'*Open Office*, il *Landscape Office* e il *Combi Office*, il *Networking Office*<sup>1</sup> – che via via comportavano una maggiore democratizzazione dell'ambiente dell'ufficio, oltre a garantire un comfort migliore per addetti e addette –; nel nuovo secolo, invece, si sono avvicendate parziali risposte alla sistemica debolezza del lavoro contemporaneo, sempre più aleatorio, flessibile, temporaneo.

Nel primo decennio del Duemila il mondo finanziario è travolto da una crisi epocale. Alcuni segnali erano già emersi in precedenza, ma con i collassi della banca britannica Northern Rock (2007), della statunitense Lehman Brothers (2008) e il crollo delle economie nazionali di alcuni Stati europei (2010), la recessione attraversa globalmente i mercati economici. Si frantumano, di conseguenza, anche gli assetti consolidati di aziende che si occupano di produzione di beni immateriali. Migliaia di persone perdono il posto di lavoro e, insieme, il proprio ruolo in seno alla società. Si susseguono suicidi, famiglie sul lastrico, mutui irrisolti, proprietà cooptate dalle banche. Alle aziende sopravvissute le organizzazioni manageriali impongono, oltre a numerosi licenziamenti, il *Deskless Office* (già sperimentato negli anni Novanta da IBM e Chiat/Days negli Stati Uniti): negli uffici la scrivania è abolita o è data a rotazione, contando sul fatto che lavoratori e lavoratrici siano spesso in viaggio o abbiano contratti part-time. Contemporaneamente si contraggono gli spazi di lavoro: apposite regolamentazioni riducono i metri quadri destinati ai singoli, sia in edifici da ristrutturare sia in nuove costruzioni per il terziario<sup>2</sup>.

Di contro si forma un'inedita classe di professionisti e professioniste e un diverso tipo di ufficio. I primi riassumono le competenze dei *knowledge worker*<sup>3</sup>, dei “creativi”<sup>4</sup> e dei “lavoratori flessibili”<sup>5</sup>, ma sostanzialmente sono imprenditori di se stessi, spesso giovani ma non inesperti/e, quasi sempre *globetrotter*. Lavorano in tipologie di uffici come il *Temporary Office* (ufficio a carattere temporaneo), il *Co-Working*

<sup>1</sup> I. FORINO, *Uffici. Interni arredi oggetti*, Torino, 2011, 58 ss.

<sup>2</sup> In Italia per le amministrazioni pubbliche L. 95/2012, e per le dimensioni dello spazio di lavoro: l'art. 3 della legge n. 135/2012 (Spending Review 2).

<sup>3</sup> P. DRUCKER, *Post-Capitalist Society*, New York, 1993.

<sup>4</sup> R. FLORIDA, *The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, 2002.

<sup>5</sup> R. SENNETT, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York-London, 1998.

*Office* (ufficio in condivisione) e l'*Hub Worked* (ufficio con finalità sociali). Se questi spazi sono sovente caratterizzati da una certa vivacità culturale, per molti/e utenti si tratta soprattutto di soluzioni fortuite, imposte dall'impossibilità economica di comprare o affittare un ufficio o, ancora, dal nomadismo forzato a cui il lavoro li sottopone. Più di recente è emersa un'altra generazione di lavoratori e lavoratrici legati/e all'attualità della Gig Economy: il lavoro è "a chiamata" o "a progetto", cioè per lo più occasionale, senza garanzie contrattuali e/o di impegni a medio o lungo termine. Abolito l'orario 9:00-18:00 (pausa pranzo compresa) della precedente società produttiva, la flessibilità temporale accompagna i modi di operare dei *gig worker*, ma mutano anche le postazioni di lavoro. I "lavoratori occasionali" utilizzano per lo più ambienti pubblici (caffetterie e bar, sale di attesa, biblioteche), dotati di connessione internet gratuita o quasi, altrimenti restano a casa propria: in entrambi i casi, si tratta di situazioni precarie e non del tutto confortevoli.

Nel 2020 la pandemia da Covid-19 ha esacerbato condizioni lavorative già inficiate dall'instabilità del periodo anteriore ed evidenziato le debolezze del mondo del lavoro contemporaneo. Durante l'emergenza sanitaria per molte società di servizi la soluzione più immediata è stata il ricorso forzato al lavoro da casa: un escamotage non predisposto con misure contrattuali o strumentazioni ad hoc, ma imperativo in quel drammatico frangente. I *remote worker* hanno riprogrammato le proprie esistenze con molti compromessi familiari e, talora, modificando gli spazi abitativi per adattarli all'inedita situazione. In un apparente paradosso: la chiusura domestica ha consentito di risparmiare tempo negli spostamenti, così come una maggiore concentrazione sui compiti da svolgere<sup>6</sup>.

Infine, a partire dall'estate del 2021 e sino a tutto il 2022, prima negli Stati Uniti, poi in misura minore anche nei Paesi europei, si è assistito al fenomeno della *Great Resignation* o *Big Quit* [Grandi dimissioni]<sup>7</sup>: in risposta alla stagnazione del lavoro e all'aumento del costo della vita, molti/e dipendenti si dimettono volontariamente, anche senza avere la prospettiva di un altro impiego. La stanchezza dovuta ai ritmi frenetici del lavoro – che neppure l'emergenza sanitaria ha invalidato – e al sovraccarico di cura nell'ambito familiare – decuplicato durante i vari lockdown –, fino alla rivalutazione dei propri valori esistenziali – certamente dovuta anche alle conseguenze del fenomeno pandemico –, ha indotto molte persone (soprattutto donne, ma non solo) a lasciare il proprio posto di lavoro. Alcune professionalità si sono riallocate, altre sono rimaste semplicemente a casa e quest'ultima è stata, finanche, venduta per sopravvivere alla propria sopravvivenza economica e al trasferimento in altre città.

La "desertificazione" degli uffici, sia per l'adozione del lavoro agile sia per le scelte personali di lavoratori e lavoratrici, sta comportando un ripensamento delle

---

<sup>6</sup> A. DAHIK, D. LOVICH, C. KREAFE *et al.*, *What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*, Report, BCG-Boston Consulting Group, 11 agosto 2020: <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>, consultato il 4 aprile 2024.

<sup>7</sup> M. CARUCCI, *I dati. Boom di dimissioni volontarie dal lavoro nel secondo trimestre del 2021*, in *Avvenire*, 21 gennaio 2022, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/boom-di-dimissioni-volontarie>, consultato il 4 aprile 2024.

logiche aziendali così come della ristrutturazione degli spazi di lavoro. Per questi ultimi si è passati dagli uffici “all’aperto” (*outdoor office*), progettati ancora in fase pandemica, al riproporzionamento fra le *workstation* e gli ambienti per riunioni, tale da dotare gli uffici di maggiore dinamicità e adattabilità (*Full Hybrid Office*)<sup>8</sup>; senza dimenticare l’impatto sul Real Estate delle città metropolitane: l’eliminazione di uffici da parte di molte aziende e la conseguente riconversione in altro delle superfici che occupavano precedentemente<sup>9</sup>.

### 3. *La complessa riarticolazione delle morfologie degli orari di lavoro e alcuni esiti sulla città*

Pandemia e grandi dimissioni, due fenomeni recenti e in corso, hanno in comune un cambiamento dei comportamenti individuali in relazione all’uso degli spazi nel tempo e, ancora una volta, portano nuovamente a confrontarsi non solo sugli spazi, ma anche sull’orario di lavoro e le sue morfologie, quale «ordine temporale altamente razionalizzato»<sup>10</sup>, che condiziona e struttura le vite delle singole persone e delle città.

Lontano è il modello taylorista della città fabbrica della prima rivoluzione industriale, che sincronizzava le attività secondo orari standard<sup>11</sup>, dove i ritmi erano scanditi, da un lato, dalle turnazioni nelle fabbriche con produzioni continue e, dall’altro, da otto ore di lavoro al giorno per cinque giorni la settimana<sup>12</sup> per 47 settimane all’anno. Con esso si sincronizzava la città rispetto all’erogazione dei servizi e del commercio riproducendo il ritmo del lavoro impiegatizio, mentre i trasporti di massa si organizzavano nel giorno, nella settimana e nell’anno sulle ricorsive modulazioni pendolari per lavoro e studio.

Dagli anni Ottanta del XX secolo tale cadenzamento degli orari di lavoro industriale e burocratico permane, nonostante la crisi nell’Occidente della *golden age*

<sup>8</sup> A.L. FAYARD, J. WEEKS, M. KHAN, *Designing the Hybrid Office*, in *Harvard Business Review*, marzo-aprile 2021, <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>, consultato il 29 aprile 2024; V. SANTONI, *Hybrid working permanente. Il caso di Sky, che ripensa i propri uffici*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 16 febbraio 2023, <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/hybrid-working-permanente-il-caso-di-sky-che-ripensa-i-propri-uffici/>, consultato il 19 aprile 2024.

<sup>9</sup> J. MISCHKE, R. LUBY, B. VICKERY *et al.*, *Empty Spaces and Hybrid Places. The Pandemic’s Lasting Impact on Real Estate*, McKinsey Global Institute, Report, 13 luglio 2023: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places#/>; I. FASSINI, *Quale sarà il futuro dei grattacieli di Milano. Diventeranno tutti appartamenti?*, in *Milano Today*, 22 febbraio 2024: <https://www.milanotoday.it/dossier/economia/futuro-grattacieli-milano.html>; M. FRASCHINI, *Da Unicredit a BNP, giù dalle “Torri”. Il futuro del mercato degli uffici*, in *WeWealth*, 2 febbraio 2024: <https://www.we-wealth.com/news/da-unicredit-a-bnp-giu-dalle-torri-il-futuro-del-mercato-degli-uffici>, tutti consultati il 19 aprile 2024.

<sup>10</sup> E. ZERUBAVEL, *Hidden Rhythms*, Chicago, 1981 (trad. it. *Ritmi nascosti*, Bologna, 1985, 18).

<sup>11</sup> A.M. CHIESI, *Sincronismi sociali*, Bologna, 1989.

<sup>12</sup> In Italia, fino al 1970, 48 ore settimanali su sei giorni. Si veda L. PERO, *Flessibilità, orari e modelli spazio-temporali nelle organizzazioni*, in M.C. BOMBELLI, S. CUOMO (a cura di), *Il tempo al femminile*, Milano, 2003, 173-203.

industriale<sup>13</sup>, con le dismissioni degli stabilimenti e i conseguenti grandi vuoti urbani. Ma a esso si somma innanzitutto il part-time ciclico, verticale, orizzontale, week-end, in *job-sharing* con altro occupato/a<sup>14</sup>. Ulteriormente, negli anni Novanta si assiste a un boom del lavoro a turni – non più cadenzati regolarmente, ma sempre più vari, estesi anche al sabato e alla domenica e diffusi a molti settori del terziario –, a un’elasticità dell’orario giornaliero, soprattutto nel settore impiegatizio, che consente flessibilità di ingresso, uscita e pausa pranzo, ma anche a forme di *flexi-time* annuale, un orario multiperiodale, dove varia il numero di ore di lavoro nei diversi cicli dell’anno. Diffuso originariamente nell’industria a elevata stagionalità (alimentare e abbigliamento), si estende in quegli anni in molte imprese *just-in-time* in funzione dell’alleggerimento degli stoccaggi di magazzino e della pronta risposta nei confronti delle richieste di mercato<sup>15</sup>.

Sempre negli anni Ottanta e Novanta, diversi studiosi<sup>16</sup> segnalano però in Europa e Stati Uniti un allungamento della giornata lavorativa ben oltre le otto ore, sia per i *blu* sia per i *white collar*; questi ultimi in ragione dell’introduzione massiva delle reti informatiche, della globalizzazione e delle *non sleeping company*<sup>17</sup>. Il fenomeno è così consistente che in alcuni Stati europei e americani si avvia una riduzione dell’orario di lavoro<sup>18</sup>. Così, dagli anni Novanta, gli orari di lavoro sempre più provano a rispondere a necessità di fluttuazione produttiva e a bisogni di elasticità individuale, verso una personalizzazione e flessibilità dell’orario, sino alla proliferazione in Italia di oltre quaranta tipologie contrattuali non standard<sup>19</sup>.

Il combinarsi delle diverse morfologie (durata e distribuzione) degli orari di lavoro dà corpo a una brusca inversione rispetto alla standardizzazione fordista. Ciò per lavoratori e lavoratrici si configura come una diversificazione e individualizzazione dell’orario e per impianti ed enti di servizio come un aumento del funzionamento. Sulla città tali orari e calendari istituzionalizzati, con capacità performativa reale, determinano e regolano larga parte dei flussi della mobilità umana, della funzionalità della dotazione di servizi e delle frequenze e dei modi d’uso della città da parte degli abitanti<sup>20</sup>. La combinazione di tanti e diversi orari di lavoro pertanto determina una complessità articolata nella città che, se da un lato, incide radicalmente sulla prospettiva tempora-

<sup>13</sup> S. MUSSO, *Tempo di lavoro, tempo di vita. Qualche riflessione dalla storia*, in *Lav. dir. Eur.*, 2, 2023, 1-8: [https://www.lavorodirittieuropa.it/images/MUSSO\\_1.pdf](https://www.lavorodirittieuropa.it/images/MUSSO_1.pdf), consultato il 27 aprile 2024.

<sup>14</sup> ÉCHANGE ET PROJETS, *La rivoluzione del tempo scelto. Premesse ed ipotesi per una autogestione dei ritmi di vita* (1980), Milano, 1986.

<sup>15</sup> M. PIAZZA, A.M. PONZELLINI, E. PROVENZANO, A. TEMPPIA, *Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Roma, 1999.

<sup>16</sup> J.B. SCHOR, *The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure*, New York, 1992; J. DE BANDT, C. DEJOURS, C. DUBAR, *La France malade du travail*, Paris, 1995.

<sup>17</sup> L. PERO, *Flessibilità, orari e modelli spazio-temporali nelle organizzazioni*, cit., 173-203.

<sup>18</sup> A. FOTI, *Cronocrazie. Politiche dell’orario di lavoro in Francia e Usa. Le lezioni per le 35 ore italiane*, Milano, 1998.

<sup>19</sup> Si segnala che le tipologie contrattuali non standard non necessariamente corrispondono a una morfologia dell’orario di lavoro, ad esempio le collaborazioni coordinate e continuative non formulano indicazione orarie. A. ACCORNERO, *San Precario lavora per noi*, Milano, 2006.

<sup>20</sup> M. MAREGGI, *Ritmi urbani*, Sant’Arcangelo di Romagna, 2011.

le vissute come polverizzata e di difficile governabilità<sup>21</sup>, dall'altro, lascia ampi margini di scelta alle differenti prospettive di vita dei soggetti in una *ville à la carte*<sup>22</sup>.

Con il nuovo millennio, grazie alle tecnologie informatiche e alla rete, per le attività remunerate si apre la possibilità di essere svolte da remoto, dapprima in telelavoro con una postazione formalizzata e connessa telematicamente con l'azienda<sup>23</sup> e, attorno al 2010, in lavoro agile o *smart working*<sup>24</sup>, con cui la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato avviene senza precisi vincoli rispetto al luogo di lavoro e di orario (legge n. 81/2017). Si introduce nel mondo del lavoro, pertanto, un ulteriore superamento delle rigidità spaziali, ma anche temporali. Quali le conseguenze sulle città e i territori sono ancora da osservare.

Si prospetta una riconfigurazione dei luoghi del lavoro soprattutto nei contesti urbani e metropolitani dove, a fianco del ritorno di alcune attività manifatturiere innovative e digitali nella città compatta novecentesca<sup>25</sup>, nascono e muoiono spazi di lavoro condivisi al di fuori delle sedi aziendali canoniche, quali *coworking*<sup>26</sup>, che talvolta provano anche a configurarsi come luoghi di prossimità come i *near working*<sup>27</sup>. Ma, come accennato sopra, si sta assistendo anche a una riduzione degli spazi aziendali che talvolta si riconfigurano o, per ridurre costi e investimenti in palazzi uffici, vedono le imprese alienare il loro patrimonio immobiliare e limitare la presenza nelle città, con una possibile desertificazione urbana dei quartieri terziari.

#### 4. *Il co-workplace plus: un tema attuale di ricerca e proposte*

Durante l'emergenza pandemica il lavoro produttivo e riproduttivo, la cura e l'educazione dei figli, l'assistenza agli anziani hanno ulteriormente sovraccaricato di impegni le persone, in particolare le donne<sup>28</sup>. In altre parole, una crisi – sanitaria, poi socio-economica – ha evidenziato la vulnerabilità di alcune condizioni esistenziali, le manchevolezze del welfare state, le contraddizioni di un modello di produzione che si basa ancora sul lavoro non retribuito e non riconosciuto svolto fra le mura domestiche<sup>29</sup>.

Nel corso della storia sociale vi sono stati diversi esempi di risoluzione di tali

<sup>21</sup> D. GOTTARDI, *I tempi delle città. Una ripresa di riflessione*, Roma, 2020: <https://www.fondazione nildeiotti.it/pagina.php?id=852>, consultato il 26 aprile 2024.

<sup>22</sup> L. GWIAZDZINSKI (a cura di), *La ville 24 heures sur 24 Regards croisés sur la société en continu*, de l'Aube-Datar, Paris, 2002; G. AMENDOLA, *La città postmoderna*, Roma-Bari, 2004.

<sup>23</sup> In Italia, vi è l'accordo interconfederale 9 giugno 2004, che recepisce la normativa europea.

<sup>24</sup> C. BISCONTI, *Smart agili felici*, Milano, 2021.

<sup>25</sup> C. PACCHI (a cura di), *Città e produzione. Una nuova connessione / City and production. A new connection*, in *Urbanistica*, 158, 2016, 125-141.

<sup>26</sup> I. CAPDEVILA, *Co-Working Spaces and the Localised Dynamics of Innovation in Barcelona*, in *International Journal of Innovation Management*, vol. IXX, 3, 2015, 1-25.

<sup>27</sup> C. TAJANI, *Città prossime. Dal quartiere al mondo: Milano e le metropoli globali*, Milano, 2021.

<sup>28</sup> A. CETRULO, M.E. VIRGILLITO, *Dicotomie di genere. Tra lavoro da casa e lavoro di cura*, in L. CIGNA (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano, 2020 (e-book).

<sup>29</sup> S. FEDERICI, *Revolution at Point Zero. Housework, Reproduction, and Feminist Struggle*, Oakland, 2012.

problematiche attraverso la collettivizzazione del lavoro riproduttivo e di cura all'interno di strutture urbane e architettoniche appositamente concepite: sono per lo più sperimentazioni determinate da ideologie politico-sociali, a seconda dei contesti in cui vennero progettate e/o realizzate, e solo parzialmente riuscite<sup>30</sup>. Finalizzate ad alleviare l'impegno familiare quotidiano delle donne, non comprendevano quasi mai la possibilità di svolgere al proprio interno anche il lavoro professionale, in particolare l'attività intellettuale nell'ambito di rapporti di subordinazione. Relativamente a quest'ultimo, invece, circa vent'anni fa in Canada e nel New England viene ipotizzata la possibilità del *co-workplace*<sup>31</sup>, un ufficio "di prossimità" sito in quartieri residenziali, che include postazioni per il telelavoro e i *business incubator*<sup>32</sup>. È un luogo di lavoro in condivisione, sostenuto economicamente da una o più aziende, ma aperto anche a lavoratori autonomi. Le donne con bambini piccoli sono le candidate ideali per questo tipo di spazio e la sua vicinanza a strutture di supporto, come asili o scuole materne, ne rende più agevole la frequentazione.

Il *co-workplace* nasce per rispondere al sempre più sfumato confine fra vita professionale e privata, creando un luogo a metà fra condizioni esistenziali differenti. Esso avversa l'idea che il lavoro debba essere svolto solo presso l'abitazione degli utenti, offrendo loro una diversa opportunità per svolgere i propri compiti, incontrare persone, lavorare in gruppo, ma a poca distanza dalla propria casa e da alcuni servizi essenziali – quali portineria, lavanderie, alimenti o pasti da acquistare, oltre a luoghi di accoglienza e cura dei bambini –, come già suggerito anni addietro da Dolores Hayden<sup>33</sup>. L'idea principale sottesa al *co-workplace* non è solo quella di uno spazio di lavoro condiviso – come sono i *coworking* –, ma di essere un attivatore di energie "di quartiere" intorno a esso che, grazie ai servizi offerti, concorre a semplificare il difficile equilibrio fra esistenza lavorativa e personale. Si assume inoltre come valore positivo l'incentivo, sociale ancora prima che economico, che il *co-workplace* pone in atto nel luogo urbano in cui sorge, specie se si tratta di aree periferiche della città.

La proposta dell'Unità di Ricerca del Politecnico di Milano per il progetto *ESCAPES* vuole riprendere sia le esperienze passate di collettivizzazione e condivisione del lavoro riproduttivo e di cura sia l'idea di un ufficio "di prossimità", per progettare luoghi dalla natura ibrida, che definiamo *co-workplace plus*, che forniscano una funzione di sostegno per lavoratori e lavoratrici oltre a quella pratica di ospitare – anche a rotazione – la loro *workstation* individuale. Con un approccio di ricerca e progettazione architettonica si valuteranno e verificheranno soluzioni che

---

<sup>30</sup> D. HAYDEN, *The Grand Domestic Revolution. A History of Feminist Designs for American Homes, Neighborhoods, and Cities*, Cambridge MA-London, 1981; C. COSSUTTA, *Domesticità. Lo spazio politico della casa nelle pensatrici statunitensi del XIX secolo*, Pisa, 2023.

<sup>31</sup> L.C. JOHNSON, *The Co-Workplace. Teleworking in the Neighbourhood*, Vancouver, 2003.

<sup>32</sup> Incubatori d'impresa, sostanzialmente a servizio di sviluppo e sostegno di start up. Il primo è fondato da Joseph Mancuso nel 1959 in Batavia (ora Giacarta) in Indonesia. Per l'Italia, cfr. SIM (Social Innovation Monitor), *Report sugli incubatori/acceleratori italiani*, Torino, 2022: <https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/>, consultato il 15 febbraio 2024.

<sup>33</sup> D. HAYDEN, *What Would a Non-Sexist City Be Like? Speculations on Housing, Urban Design, and Human Work*, in *Signs*, V, 3, 1980, 170-187.

contemperino postazioni ergonomiche per il lavoro agile, connessione rapida al web, strumentazioni tecniche e un insieme di servizi da individuare in relazione al contesto e ai soggetti coinvolti – tra cui si segnalano un asilo nido e un’aula doposcuola, una cucina per preparare o far preparare i pasti, una lavanderia, dei servizi di assistenza sanitaria a domicilio, da poter prenotare sul posto –, che garantirebbero un *plus* di opportunità/garanzie atte a migliorare la vita delle persone.

La sostenibilità economica dei *co-workplace plus* andrà valutata con aziende e attori pubblici e, per gli autonomi, potrà essere previsto un contributo minimo. Sarà essenziale ricercare casi e proporre soluzioni che innestino tali luoghi di lavoro vicino alle residenze di lavoratori e lavoratrici, ponendosi anche fisicamente come elemento di mediazione fra l’ufficio e la casa con l’obiettivo di diminuire il pendolarismo quotidiano, favorire gli abituali rapporti sociali di prossimità e offrire benefici essenziali per lavorare. Potrà essere utile esplorare la fattibilità di collocare il *co-workplace plus* nei piani terra degli edifici (anche occupando gli spazi commerciali sfitti), in modo da configurare questa “infrastruttura sociale e relazionale” come un elemento di mediazione fra sfera pubblica e privata, l’interno e l’esterno, il domestico e la città. La considerazione del sistema di alcuni servizi nelle vicinanze potrebbe inoltre attivare interrelazioni con la strada o il quartiere.

La ricerca di casi studio significativi e alcuni *workshop* didattici di progettazione avranno la finalità di esplorare tali opportunità interrogandosi su come tratteggiare un nuovo panorama urbano, poroso e adattabile alla metamorfosi continua del lavoro così come delle esistenze, promuovere una maggiore integrazione sociale, riattivare economie di quartiere, includere le persone più fragili o dalle limitate disponibilità economiche. In tal modo, anche l’ambiente domestico, specie se di misura contenuta, verrebbe liberato dalla pesante intromissione dell’attività lavorativa che sovente limita la vita personale.



Izaskun Chinchilla Architects, Utopic\_USCondede Casal, Madrid 2016. © PhImagensubliminal.

# CITTÀ 3.0

## SERVE UNA FABBRICA PER PRODURRE UN'IDEA?

### PROSPETTIVE FUTURE DEGLI EDIFICI PER UFFICI NELLA CITTÀ EUROPEA

*Laura Terrone* \*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'ufficio ieri: la nascita delle fabbriche di idee. – 3. L'ufficio oggi: la rivoluzione digitale e la messa in discussione dei modelli. – 4. L'ufficio domani: gli edifici direzionali sottoutilizzati come patrimonio.

#### 1. *Introduzione*

La città, come luogo in cui si concentra un alto numero di persone, svolge un ruolo attivo nello sviluppo economico di un paese e il rapporto tra economia e città è un tema molto ampio, su cui architetti, urbanisti ed economisti si sono confrontati a lungo.

Secondo Richard Florida, studioso di urbanistica e teoria economica «la città è il motore dell'economia moderna»<sup>1</sup>, luogo in cui si concentra quella che definisce la nuova classe creativa, ovvero lavoratori nei settori dei servizi e della tecnologia che scelgono di stabilirsi in città, ovvero in ambienti che offrono diversità, socialità e possibilità imprenditoriali.

L'economista americano, però, non è l'unico e non è stato il primo ad indagare il rapporto tra città ed economia. Già Ludwig Hilberseimer, nella prima metà del secolo scorso aveva fatto del rapporto tra città ed economia uno dei temi principali della sua ricerca.

Secondo l'architetto tedesco, infatti, «la grande città è un prodotto dello sviluppo economico dell'età moderna, la conseguenza naturale e necessaria dell'industrializzazione, una creatura dell'onnipotenza capitalistica»<sup>2</sup>, non solo, quindi, una

---

\* Dottoranda di ricerca di Architettura e Costruzione, Università degli Studi di Roma La Sapienza.

<sup>1</sup> R. FLORIDA, *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Milano, 2003, 32.

<sup>2</sup> L. HILBERSEIMER, *Groszstadt Architektur. L'architettura della grande città*, Napoli, 1981, 7.

variazione su scala più ampia della città storica, da cui differisce per le sue caratteristiche e la sua struttura, oltre che per la dimensione.

Nonostante le diverse visioni dei due autori citati partano da due presupposti diversi, ovvero che la città è un prodotto dell'economia nel caso del maestro del Moderno e che invece una crescita economica parta dalla città, come sostiene l'economista americano, è certo che esiste un rapporto di co-dipendenza tra città ed economia e per estensione con il mondo del lavoro che la regola.

Il lavoro indagato nel presente contributo è quello afferente ai settori economici definiti terziario e terziario avanzato, o quaternario, ovvero quello che non produce beni fisici ma servizi ed è svolto negli uffici o edifici direzionali<sup>3</sup>.

## 2. *L'ufficio ieri: la nascita delle fabbriche di idee*

Benché il lavoro intellettuale esista da molto prima, ad esempio sottoforma di studio o pratica professionale, la nascita del settore sei servizi come lo conosciamo adesso ha le sue origini all'inizio del '900 come diretta conseguenza dell'industrializzazione. La crescente produzione industriale nei paesi occidentali, infatti, rende necessari una serie di servizi a supporto dell'industria, come la logistica, il commercio, la contabilità e il *marketing*.

Nasce, quindi, una nuova classe di lavoratori, i cosiddetti colletti blu<sup>4</sup> e, di conseguenza emerge la necessità di progettare spazi adatti ad ospitarli.

In un primo momento, gli imprenditori affittano abitazioni che trasformano in uffici poiché «questi palazzi di abitazione si adattano perfettamente alla natura intellettuale del lavoro da svolgere, in più rispondono a due requisiti fondamentali: la locazione centrale e il decoro formale»<sup>5</sup>.

Ma ben presto, a causa del grande sviluppo economico conseguente alla rivoluzione industriale, l'offerta non è più in grado di soddisfare la domanda e ci si trova di fronte alla necessità di costruire nuovi edifici per uffici all'interno della città.

Gli unici requisiti a cui la progettazione di edifici per uffici deve rispondere riguardano principalmente fattori economici e di localizzazione. Infatti, la necessità

<sup>3</sup> Il settore terziario, noto anche come settore dei servizi, comprende per definizione tutte le attività che non rientrano nei primi due settori, ovvero estrazione di materie prime e attività produttiva; menzionato per la prima volta nel 1940 da Colin Clark è definito come «area residuale e composita, costituita da tutte le attività che non producono beni fisici».

D. DE MASI, *Il lavoro nel XXI secolo*, ed. digitale, Torino, 2018, 681.

A causa dell'ampia gamma di servizi compresi nel terzo settore si è resa necessaria l'aggiunta di un ulteriore settore economico emergente e in forte sviluppo, ovvero il terziario avanzato, detto anche quaternario che comprende tutte quelle che vengono definite attività ad alto valore aggiunto, ovvero quelle caratterizzate da un elevato grado di innovazione, conoscenza e competenze specializzate che richiedono un elevato grado di istruzione e formazione, nonché l'utilizzo di tecnologie avanzate e processi complessi.

<sup>4</sup> Che si differenziavano dagli operai (i colletti bianchi) per il colore della loro divisa da lavoro.

<sup>5</sup> M. FURNARI, *Gli uffici*, Roma-Bari, 1995, 12.

dei lavoratori di trovarsi in stretto rapporto di prossimità tra loro e con i clienti, fa sì che in molte grandi città, alcune aree del centro storico si trasformino in vere e proprie cittadelle degli affari, prima fra tutte la City di Londra. Gli *Speculative Office Buildings*, sorgono, quindi, in ogni area disponibile della città storica, caratterizzati da dimensioni contenute e da «un'architettura in linea con la tradizione urbana del sito in cui sorgono»<sup>6</sup>.

Se, quindi, da un punto di vista urbano c'è una grande differenza tra la fabbrica, collocata solitamente ai margini della città e l'ufficio che, per il suo ruolo di rappresentanza e per la prossimità con clienti e collaboratori si colloca al centro della città, da un punto di vista architettonico, invece, c'è una forte correlazione tra lo spazio del lavoro intellettuale e quello delle attività produttive.

Nonostante il tipo di lavoro svolto sia molto diverso, il lavoro dei colletti bianchi segue le stesse logiche di quello degli operai e si basa anch'esso sulla catena di montaggio. A passare da un impiegato all'altro, però, in questo caso non è il prodotto fisico ma le pratiche.

Gli spazi in cui i lavoratori del terziario si collocano sono, quindi, delle grandi stanze che prendono il nome di *pool*, in cui le scrivanie sono collocate liberamente per agevolare lo scorrimento delle pratiche.

Uno dei primi esempi di questa tipologia di spazio è il Larking Administration Building, realizzato a Buffalo su progetto di Frank Lloyd Wright nel 1902, considerato da molti il primo ufficio *open space* realizzato.

Architettonicamente l'edificio, alto cinque piani, è composto da un blocco principale con uno spazio centrale a tutta altezza, a cui si addossa sul lato lungo un volume di dimensione minore e alto solo tre piani destinato a contenere servizi e attività di supporto agli uffici. Nel corpo principale, ad esclusione dei collegamenti verticali posizionati nei quattro angoli, lo spazio interno è completamente aperto e le scrivanie disposte liberamente intorno allo spazio centrale a tutta altezza e illuminato da un lucernario, che garantisce una illuminazione ottimale.

L'edificio sfrutta le nuove possibilità costruttive offerte dal ferro e dal cemento armato, sganciando la muratura dallo scheletro del fabbricato e consentendo la realizzazione di sbalzi rispetto al piano dei pilastri e soprattutto l'inserimento di ampie finestre<sup>7</sup>.

In Europa, invece, Mies van der Rohe cerca di teorizzare le caratteristiche del moderno edificio per uffici sintetizzandole in un prototipo, il Burohaus, di cui, nel 1923 pubblica un disegno nella rivista *G*, accompagnato da un testo. Nel testo scrive:

«L'edificio per uffici è una casa / del lavoro / dell'organizzazione / della chiarezza / dell'economia. / Ambienti di lavoro luminosi, ampi, ordinati, non suddivisi, ma solo articolati come l'organismo dell'azienda. Massimo effetto con il minimo spreco di mezzi. / I materiali sono / il cemento / l'acciaio / il vetro. Le strutture in acciaio nella loro essenza sono strutture a scheletro. Né pasticci né torri blindate. Nella costruzione ad arma-

<sup>6</sup> I. FORINO, *Uffici. Interni arredi oggetti*, Torino, 2011, 63.

<sup>7</sup> L. HILBERSEIMER, *Groszstadt Architektur*, cit., 62.

tura portante, una parete non portante. Dunque, edifici pelle ed ossa. La suddivisione più funzionale dei posti di lavoro ha determinato la profondità dell'edificio: sono 16 m. Il principio costruttivo più economico è stato individuato in una doppia serie di pilastri distanti 8 m, con uno sbalzo di 4 m su entrambi i lati. La distanza delle travi è di 5 m»<sup>8</sup>.

Anche Le Corbusier studia in quegli anni il tipo più adatto per l'ufficio, approfondendo in particolare il tema della pianta neutra, della quale scrive:

«La pianta libera. L'*open space* è il primo dei segni distintivi del moderno edificio per uffici. ... le pareti divisorie sono disposte a piacere secondo le varie esigenze, per cui nessun piano è vincolato in alcun modo agli altri. Non esistono più pareti portanti, ma soltanto membrane dallo spessore desiderato. Conseguenza di ciò è l'assoluta libertà nella progettazione della pianta, cioè la libera disposizione delle risorse esistenti»<sup>9</sup>.

L'invenzione della pianta neutra e, quindi, il passaggio dal tipo corridoio-stanze, al tipo dello spazio aperto, ha rappresentato il punto di svolta nella progettazione degli edifici per uffici. Per la sua economicità, velocità di costruzione e per la flessibilità di uso che ne deriva, dalla sua introduzione questo tipo di pianta ha rappresentato il leitmotif stabile e permanente nel progetto direzionale.

A partire dagli anni '60 in poi, l'attenzione è stata rivolta alle diverse possibili configurazioni dello spazio interno a testimonianza di come la pianta libera sia diventata una delle caratteristiche immutate nel progetto dell'edificio direzionale, dal moderno ai giorni nostri.

In sintesi, gli edifici per uffici dal Movimento Moderno ai giorni nostri sono sintetizzabili in due punti:

- una struttura e telaio in acciaio o cemento armato;
- un solaio che costituisce un *piano tipo* ripetuto uguale per un certo numero di livelli.

La saturazione degli spazi disponibili ad ospitare edifici per uffici nei centri storici, unitamente alle riflessioni degli architetti del Movimento Moderno sulla città che prevedono la divisione in aree monofunzionali si concretizzano, a partire dal secondo dopoguerra, nella nascita dei centri direzionali veri e propri quartieri a funzione principalmente terziaria, sviluppati sulla base dei *business district* americani.

Per la localizzazione dei centri direzionali nella città esistono diversi modelli urbani di inserimento; i due più utilizzati consistono nella rigenerazione di aree urbane centrali per la realizzazione dei centri direzionali o nell'estensione del tessuto urbano esistente, localizzando i centri direzionali lungo assi in cui è prevista un'espansione della città<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> M. VAN DER ROHE, *Burohaus*, in *G.*, 1, 1923, ora in M. DE BENEDETTI, M. PRACCHI, *Antologia dell'architettura Moderna*, Bologna, 1988, 399.

<sup>9</sup> W. BOESIGER (a cura di), *Le Corbusier*, Bologna, 1977.

<sup>10</sup> E. COLLENZA, *I centri direzionali in Italia. Progetti e realizzazioni*, Roma, 1990.

Sulla base di queste premesse, a partire dal secondo dopoguerra fino ai primi anni del nuovo secolo, tutte le principali città europee si dotano di centri direzionali che si aggiungono agli edifici per uffici esistenti nei centri storici e ampliano l'offerta di spazi dedicati al lavoro intellettuale.

### 3. *L'ufficio oggi: la rivoluzione digitale e la messa in discussione dei modelli*

Alla luce dei più recenti cambiamenti nel mondo del lavoro, primo fra tutti la pratica del telelavoro o *smart working*, accentuata negli ultimi anni dalla pandemia da Covid-19, appare utile chiedersi come sta cambiando oggi il mondo del lavoro intellettuale.

Lo sviluppo di *internet* e l'introduzione di nuove tecnologie tra cui la nascita del *cloud* e del *wireless* hanno messo in discussione l'organizzazione del lavoro. Per la prima volta nella storia del lavoro intellettuale, impiegati che insieme contribuiscono alla creazione di un unico prodotto non solo non hanno più la necessità di trovarsi in stretto contatto tra loro, ma non hanno neanche necessità di essere fisicamente collegati, tramite cavi, al sistema di archiviazione centrale dell'azienda. Da questo momento in poi è possibile svolgere il lavoro intellettuale, sia individuale che di gruppo, in qualsiasi luogo con la sola condizione di disporre di un pc e di una connessione a *internet*.

Questa smaterializzazione dei dati e dei prodotti del lavoro intellettuale è la premessa per la nascita dello *smart working*. Secondo l'imprenditore olandese Erik Veldhoen, universalmente considerato l'inventore dello *smart working*<sup>11</sup>, i lavoratori, con il sostegno dalla tecnologia digitale e di *internet*, possono lavorare in diversi posti, in base al tipo di attività che devono svolgere in un preciso momento.

Queste attività possono essere divise in:

- comunicazione;
- collaborazione;
- contemplazione;
- concentrazione.

Gli spazi del lavoro sono, quindi, organizzati in base al tipo di lavoro da svolgere.

Si prevedono, quindi, sei modalità di occupazione spaziale con cui le aziende avranno a che fare nel prossimo futuro, vale a dire:

- ufficio centrale;
- spazio *hub*;
- ufficio come servizio (Waas);

---

<sup>11</sup> Erik Veldhoen, imprenditore olandese, dagli anni '90 studia l'impatto della tecnologia sul mondo del lavoro al fine di migliorare l'organizzazione aziendale. Autore di diverse pubblicazioni tra cui si segnala E. VELDHUEN, *You-Topia: the impact of the Digital Revolution on our work, our life and our environment*, London, 2013.

- spazio di *coworking*;
- ufficio clienti;
- casa <sup>12</sup>.

Questa grande varietà nella possibilità di organizzare il lavoro intellettuale porta ad una difficoltà nel definire in modo univoco il tema del lavoro nel momento presente, e di conseguenza nel progettare gli spazi ottimali per il suo svolgimento.

Per tutte queste ragioni, la *flessibilità*, intesa come possibilità di modificare velocemente la configurazione dello spazio di lavoro, diviene, quindi, una caratteristica fondamentale nel progetto degli edifici per uffici, in cui rappresenta l'unica costante.

Un'altra grande conseguenza dell'introduzione dello *smart working* sta nel riflesso che questi cambiamenti del mondo del lavoro hanno nella città.

Da un'indagine condotta nel marzo 2021, dalla Partnership for New York City, in cui sono state interrogate le grandi società con sede a Manhattan riguardo l'organizzazione del lavoro nel futuro, è emerso che solamente il 22% esigerà che i dipendenti tornino a lavorare in sede a tempo pieno, il 66% opterà per un modello di lavoro ibrido, che prevede la presenza alternata dei dipendenti in ufficio, con conseguente ridimensionamento della sede dell'azienda, mentre il 9% ha deciso di passare completamente allo *smart working*, mantenendo solo una piccola sede direzionale. Pur trattandosi di dati extraeuropei, è possibile supporre che una tendenza simile sia in atto anche in Europa. Infatti, secondo i dati emersi dall'osservatorio italiano *Smart Working* <sup>13</sup>, nel 2022, nel nostro paese, «il lavoro da remoto continua ad essere utilizzato in modo consistente. I lavoratori da remoto oggi sono circa 3,6 milioni ... Si rileva una leggera ma costante crescita nelle grandi imprese che, con 1,84 milioni di lavoratori contano circa la metà degli *smart worker* complessivi. Per il prossimo anno si prevede un lieve aumento, fino a 3,63 milioni, grazie al consolidamento dei modelli di *Smart Working* nelle grandi imprese e a un'ipotesi di incremento nel settore pubblico. Lo *Smart Working* è ormai presente nel 91% delle grandi imprese italiane»

Il ridimensionamento fisico degli spazi destinati ai lavoratori del terziario, inoltre è auspicabile anche alla luce della recente crisi energetica e dei conseguenti aumenti dei costi dell'energia, infatti, il *report* dell'osservatorio prosegue: «L'impatto dello *smart Working* è sempre più positivo per effetto dell'aumento dei costi energetici. [...] Lo *Smart Working* consente una riduzione dei costi potenzialmente più significativa per le aziende: consentire ai dipendenti di svolgere le proprie attività lavorative fuori della sede per due giorni a settimana permette di ottimizzare l'utilizzo degli spazi isolando aree inutilizzate e riducendo i consumi, con un ri-

---

<sup>12</sup> C. TAGLIARO, *Prendersi cura del luogo di lavoro*, edizione digitale, Milano, 2019, 63.

<sup>13</sup> L'osservatorio italiano *Smart Working* è parte del programma Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003 per accogliere attività di ricerca nel campo dell'economia, del management e dell'Industrial Engineering. Gli esiti della ricerca sono consultabili al sito: Osservatori Digital innovation del Politecnico di Milano.

sparmio potenziale di circa 500 euro l'anno per ciascuna postazione. Se a questo si associa la decisione di ridurre gli spazi della sede del 30%, il risparmio può aumentare fino a 2.500 euro l'anno a lavoratore».

Appare plausibile immaginare che il ridimensionamento delle sedi aziendali condurrà verso una condizione in cui parte degli edifici per il lavoro intellettuale si troveranno in una situazione di disuso, perlomeno parziale.

Un'altra problematica emergente, specialmente nell'opinione pubblica, riguarda alcune condizioni che scaturiscono dall'uso limitato nella giornata e nella settimana di questi edifici.

Trovandosi molto spesso, come visto, in aree della città principalmente monofunzionali, anche in una condizione in cui tutti gli edifici sono utilizzati, il loro uso rimane legato all'orario di lavoro, generando problematiche di degrado specialmente negli orari in cui queste aree non sono popolate dai lavoratori.

Molti articoli di cronaca, infatti, hanno messo in luce la situazione in cui versa il Centro Direzionale di Napoli, in cui si evidenzia una mancanza di servizi, un'alta percentuale di edifici vuoti e una situazione di mancanza di sicurezza nelle ore serali a causa di un notevole incremento della criminalità, derivante dall'assenza di persone.

Al di fuori dell'Italia sono emerse negli ultimi anni le stesse problematiche; già nel 2013, un'inchiesta del Post<sup>14</sup> aveva messo in luce una situazione di degrado e sottoutilizzo del quartiere La Defense a Parigi, in cui «dopo le 17, concluso l'orario di lavoro, i centocinquantamila lavoratori lasciano il quartiere per ritornare alle loro case in zone più ospitali della città», evidenziando come il quartiere fosse privo di servizi e luoghi di aggregazione e interazione sociale. Il tasso di edifici vacanti alla Defense risulta essere in quel momento del 7,5 %.

Alla luce di quanto detto, appare chiaro, quindi, come questi spazi, ad alcuni decenni dalla loro costruzione necessitino di un ripensamento, alla luce delle nuove esigenze del mondo del lavoro.

#### 4. *L'ufficio domani: gli edifici direzionali sottoutilizzati come patrimonio*

Il tema del recupero del patrimonio esistente come punto di partenza attraverso il quale rigenerare la città è, da alcuni anni, al centro del dibattito architettonico.

Mosé Ricci, nel libro *Habitat 5.0. L'architettura del lungo presente*<sup>15</sup>, individua tre conseguenze della rivoluzione informatica nello spazio fisico costruito e, di conseguenza, nelle discipline del progetto:

– «Lo spazio costruito è sempre più vuoto»<sup>16</sup>; come il caso di Detroit, individuata come città sentinella, le cui vicende di abbandono e disuso edilizio si verifi-

<sup>14</sup> *Come sta la Défense*, in *Il Post*, 31 luglio 2013.

<sup>15</sup> M. RICCI, *Habitat 5.0. L'architettura del lungo presente*, Milano, 2019.

<sup>16</sup> *Ivi*, 43.

cheranno, secondo l'autore, in moltissime altre città. Le dismissioni urbane, infatti, sono un fenomeno in forte crescita che ha portato il tema del riuso al centro del lavoro dell'architetto;

– «Lo spazio costruito è aleatorio, può esserci o non esserci e, forse, non c'è più bisogno del nuovo»<sup>17</sup>. Questa condizione, secondo l'autore è determinata da due fattori, il primo è che negli anni sono state realizzate un eccesso di volumetrie che offrono al riuso, alla rigenerazione e al riciclo, moltissime opportunità di intervento, e il secondo riguarda la consapevolezza dell'emergenza ambientale che impone l'obiettivo della riduzione dell'impronta ecologica delle città;

– «Lo spazio fisico costruito è indifferente. Tutto, o quasi, si può fare dovunque». Mose Ricci evidenzia come «si ha bisogno di sempre meno spazi funzionali per vivere e lavorare perché molti degli usi che occupavano volumi reali nella città sono stati trasferiti o si trasferiranno negli spazi virtuali della rete»<sup>18</sup>.

Secondo l'autore, quindi, «molti paradigmi essenziali del moderno sono svuotati di senso. La modernità è finita e lascia il vuoto. Il dissolversi dello spazio solido nella rete e l'eccesso di costruzioni vuote, in abbandono o sottoutilizzate annullano la necessità di specializzazione dello spazio fisico e demoliscono il principio razionalista di Louis Sullivan Form Follows Function»<sup>19</sup>.

La ricerca del Moderno della migliore sintesi spaziale tra funzione e forma è stata sostituita ad oggi, con la rivoluzione digitale dal problema opposto, ovvero «conferire senso, narrativa e usi a luoghi che hanno forme già date. L'esistente è il Nuovo Patrimonio»<sup>20</sup>.

Senza soffermarci a lungo sul concetto di patrimonio, che sottenderebbe una riflessione più approfondita sul tema del giudizio di valore, in questa sede, si escludono dalla riflessione le valutazioni di natura meramente estetica o artistica. Si tralasciano, quindi, le varie accezioni che hanno storicamente contribuito ad ampliare il concetto di patrimonio, che viene qui riportato al suo significato originario, dal latino *patrimonium*, da *pater*, padre, ovvero inteso come “beni ereditati, che trapassano di padre in figlio, quindi, ogni genere di beni, che si vanno acquistando.” Nulla a che vedere, quindi, con il valore simbolico di un monumento o con il valore artistico di un'opera d'arte, ma solamente un'eredità a partire dalla quale costruire il futuro, liberando, quindi, il concetto di patrimonio da tutti i temi e i significati che gli sono stati attribuiti negli anni.

Se l'imperativo del recupero non è più legato solo ai concetti di tutela e valorizzazione, si assume, quindi, che tutto ciò che esiste e che la cui trasformazione risulta più conveniente, economicamente e sostenibilmente, rispetto alla sua demolizione per realizzare una costruzione *ex novo*, possa considerarsi patrimonio.

In altre parole, il patrimonio è costituito da tutto ciò che è *adattabile* a ricevere

<sup>17</sup> *Ivi*, 47.

<sup>18</sup> *Ivi*, 53.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> *Ivi*, 61.

un nuovo uso, intendendo per adattabilità la «capacità del bene di soddisfare l'insieme delle prestazioni richieste dalla sua nuova vita. ... e dipende dalle caratteristiche morfologiche dell'oggetto da recuperare»<sup>21</sup>.

Riprendendo ancora una volta le parole di Mosé Ricci, «Il concetto di qualità può essere esteso a tutto quello che stabilisce una relazione diretta tra i progetti e le dinamiche dell'esistente. [...] A tutto quello che, in definitiva, attribuisce valore culturale alle dinamiche del variabile sostituendo progressivamente al tema del progetto come forma quello del progetto come figura mutevole, come meccanismo di generazione del risultato»<sup>22</sup>.

Queste parole introducono un tema fondamentale nel recupero, ovvero il concetto di *figura mutevole*, il superamento, cioè, dell'idea che il progetto architettonico rappresenti un momento ultimo, quanto piuttosto una singola fase nella vita di un edificio.

Questa sostanziale modifica conduce anche ad una risignificazione del ruolo dell'architetto.

In *La seconda vita degli edifici*, Manuela Raitano si affida alla metafora della cura che sposta, quindi il ruolo dell'architetto da creatore a guaritore, ovvero «una figura in grado di rielaborare il passato non solo per il suo valore testimoniale, ma per il suo valore d'uso presente»<sup>23</sup>, superando la dicotomia tra le due anime che compongono il sapere: quella scientifica che guarda al futuro, e quella storico-letteraria che guarda al passato. Non si tratta, quindi, «di guardare al passato remoto per prenderlo a modello per il presente, quanto piuttosto di guardare al passato prossimo per farne materia di trasformazione del presente, consapevoli che la catena di trasformazioni continuerà nel tempo futuro»<sup>24</sup>.

Ciò che ci arriva dal passato, ovvero il patrimonio ha, quindi, tanto più valore quanto più è trasformabile e adattabile.

Gli edifici per uffici nati nel secolo scorso, come visto, si sono collocati nella città europea nel centro consolidato o in aree direzionali monofunzionali, seguendo i medesimi principi insediativi in tutte le principali città. Il sottoutilizzo che si prospetta per questi edifici rende necessario un loro ripensamento, sia come luoghi di lavoro che come spazi disponibili alla trasformazione.

Si ritiene, infatti, che la loro collocazione centrale all'interno della città li renda un patrimonio di altissimo valore e che le loro caratteristiche architettoniche li rendano adatti ad ospitare una grande varietà di funzioni diverse e, quindi, ad introdurre la *mixité* funzionale nelle aree in cui si trovano.

---

<sup>21</sup> P. POSOCCO, M. RAITANO, *La seconda vita degli edifici. Riflessioni e progetti*, Macerata, 2016, 28.

<sup>22</sup> M. RICCI, *Differenze di qualità*, in *La qualità del progetto*, in *Riv. dip. arch. e urb. Pescara*, 18, 2000, 8.

<sup>23</sup> P. POSOCCO, M. RAITANO, *op. ult. cit.*, 26.

<sup>24</sup> *Ivi*, 25.



# È TUTTA QUESTIONE DI SPAZIO

## DALLE DINAMICHE DI CONTROLLO ALLE TASSONOMIE SPAZIALI PER IL *SOUTH WORKING*

*Luca Esposito* \*

SOMMARIO: 1. Premesse. L'equità è una questione di spazio, nuove forme di controllo e nuove forme di nomadismo. – 2. Postulati. Ovvero le fasi preparatorie per l'applicazione del *South Working*. – 3. Tassonomie. Come ripensare lo spazio del lavoro unitamente con lo spazio domestico per il progetto di riuso adattivo del patrimonio esistente, nella prospettiva del *South Working*.

### 1. *Premesse. L'equità è una questione di spazio, nuove forme di controllo e nuove forme di nomadismo*

Da sempre lo spazio ha avuto un ruolo fondamentale nella vita delle persone: uno spazio misurabile e circoscritto da un limite, come un recinto, un muro, all'interno del quale è possibile *abitare*, protetti dall'ignoto e dai *mostri* che albergano al di fuori di quel limite. Anche lo spazio protetto e definito di una stanza può, in molti casi, essere dimora delle ingiustizie, delle diversità e dei soprusi che affliggono l'umano, perché lo spazio non è mera quantità isotropa, ma è carico di un significato semiotico e di un'*agentività* operante, capace di produrre e intervenire nelle controversie tra individui e nei contesti sociali, operando un cambiamento. Allora, la stanza, così definita da Louis I. Kahn, «è il luogo della mente»<sup>1</sup>, il principio dell'architettura, la sua unità primaria: «la stanza è l'inizio dell'architettura»<sup>2</sup>, è lo spazio fondamentale, intriso di qualità spaziali e atmosferiche che accoglie l'umano e la pluralità delle sue azioni, tra la dimensione curativa, abitativa e quella lavorativa. Che lo spazio fosse un insieme complesso di caratteristiche,

---

\* Dottorando di ricerca di Filosofia dell'interno architettonico, Università degli Studi di Napoli "Federico II".

<sup>1</sup> L.I. KAHN, *La stanza, la strada e il patto umano*, in C.N. SCHULZ (a cura di), *Louis I. Kahn idea e immagini*, Roma, 1980, 130.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

utile alla definizione del proprio sé e luogo d'azione delle questioni etiche, intrise nello spazio, fu sapientemente colto da Virginia Woolf in *Una stanza tutta per sé*<sup>3</sup> in cui, la scrittrice inglese, agli inizi del Novecento denunciò, con limpida lucidità e con un linguaggio raffinato e colto, l'ostracismo verso le donne, le quali, a quel tempo, si dedicavano alla cultura e alla scrittura in particolare, in una società dove la cultura, soprattutto quella accademica, era appannaggio esclusivamente maschile. La Woolf, attraverso il suo saggio politico, rivendicava il diritto alla causa della donna, il diritto d'indipendenza e di autonomia per cui, in risposta all'esclusione dagli ambienti simbolo della cultura accademica, rivendicava *una stanza tutta per sé* e una disponibilità economica. Due fattori per costruire una riflessione su come lo spazio, la disponibilità di esso e l'autonomia dal potere dominante, siano alla base della possibile equità tra umani.

Prendendo le mosse da questo esempio della letteratura, si mostra subito la stringente relazione tra lo spazio, la sua accessibilità e l'abitare, per la determinazione del proprio sé e del proprio essere.

Questo tema è tanto più importante quando ci si appresta a ridefinire le logiche e le nuove istanze, prodotte dall'evento pandemico da Covid-19, le quali interessano lo spazio domestico e l'attività lavorativa che ivi si conduce, ovvero lo *smart working*. Prima di introdurre il tema centrale del contributo, è necessario ricordare che se l'equità è una questione di spazio, quindi un valore da difendere, per comprendere la rivoluzione dello spazio domestico in relazione al lavoro da remoto, si deve introdurre il cambio di paradigma tra due forme di lavoro e, conseguentemente, di vita: il lavoro regolato da un modello pressoché rigido, dove la vita è predicibile in anticipo, in cui l'unico campo aperto è la definizione del proprio tempo libero, ovvero il tempo dell'età della pensione, verso il modello di lavoro flessibile in cui, dalla sommatoria di incertezze derivanti da un modello di lavoro dinamico, ciò che è messo in discussione è il tempo, il suo valore e la predicibilità del divenire, assumendo come unica certezza il rischio. Come Richard Sennett ha illustrato nel suo saggio *L'uomo flessibile*<sup>4</sup>, la società attuale «sta cercando dei modi per distruggere i mali della routine creando istituzioni più flessibili»<sup>5</sup>, ma l'accettazione di un modello di vita orientato verso la flessibilità implica, necessariamente, l'accettazione di un rischio come parte della scelta. Soprattutto implica riconoscere che alla *weberiana* gabbia d'acciaio si sono sostituite nuove forme di controllo e di potere, «piuttosto che creare le condizioni per la nostra libertà»<sup>6</sup>. La specializzazione flessibile produce una maggior capacità decisionale e una maggiore velocità d'azione e anche una disponibilità alla mutevolezza e al continuo cambiamento. Chia-

---

<sup>3</sup> V. WOOLF, *Una stanza tutta per sé*, Milano, 2021 (1 ed. 2005), titolo originale: *A Room of One's Own*, Richmond, 1929.

<sup>4</sup> R. SENNETT, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita delle persone*, Milano, 2022 (1 ed. 1999), titolo originale, *The Corrosion of Character. The personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York-London, 1999.

<sup>5</sup> *Ivi*, 45.

<sup>6</sup> *Ivi*, 46.

ramente questo è il rischio che deve essere assunto: da un lato la cieca routine sempre uguale a sé stessa, dall'altro lato l'incertezza dell'evento e una maggiore disponibilità al cambiamento. Questo vale anche per la componente economica, con la promessa di ottenere maggior guadagno dal modello flessibile, accettando però il rischio del fallimento.

Con l'avvento della figura femminile nel processo lavorativo operaio, le aziende hanno presto applicato lo statuto della flessibilità non solo alle mansioni svolte, ma anche al tempo, il «tempo flessibile»<sup>7</sup>. Una crescita, quella del lavoro femminile, dettata dalla necessità, come sostenuto da Sennett, per garantire un certo tenore di vita al nucleo familiare, ma le lavoratrici richiedevano tempi flessibili e anche spazi flessibili. Da questo momento in poi, il lavoro flessibile si muove nello spazio e nel tempo, rientrando nelle case, ritornando negli ambienti domestici e la recente permanenza forzata nelle case durante la pandemia da Covid-19, ha messo in evidenza come lo spazio domestico attuale sia inadatto ad ospitare la complessità del lavoro da remoto. Oggi, questa pratica sospinta dalle necessità è per alcune aziende una consuetudine, introducendo nuove forme di controllo e di valutazione del lavoro svolto da remoto, lontano dal luogo di lavoro propriamente detto.

Il nuovo ordine di controllo che Sennett ha individuato, in opposizione alla gabbia d'acciaio, migra dai posti di lavoro convenzionali verso l'ambiente domestico e si "mimetizza" in quel corollario di oggetti e tecnologie che entrano agevolmente nella casa, con lo scopo di monitorare il lavoratore. L'uso del termine "monitorare" è esemplificativo della grande controversia giuridico-politica in atto dietro questi "oggetti-dispositivi" e la loro *agency*. Infatti, il lavoratore, se non può essere valutato sulla base delle informazioni acquisite dagli oggetti tecnologici (geolocalizzatori, *webcam*, microfoni), è invece monitorato in termini di accessibilità alla rete e ai suoi contenuti, di localizzazione e di produttività. Sicuramente la principale forma di controllo che sottende tutto questo cambiamento, e ha consentito la trasformazione del lavoro da remoto, è il cosiddetto "lavoro per obiettivi". Infatti, questa introduzione, ha reso possibile e applicabile il tele-lavoro, il lavoro da remoto appunto, non essendo più solamente necessario il principio presenziale<sup>8</sup>, cioè la presenza fisica sul posto di lavoro, ma ciò che diventa centrale è il raggiungimento degli obiettivi che, di volta in volta, vengono richiesti. Non a caso sempre Sennett, a proposito della flessibilità, sostiene anche un crescente aumento dell'ansia come aspetto negativo di questo modello di lavoro incentrato sulla flessibilità.

Di fatto, la messa in discussione del requisito presenziale a favore del raggiungimento di obiettivi precisi come metro di giudizio, ha reso possibile questa scissione fisica del lavoro, delocalizzando il lavoro prima svolto presso un luogo preciso e singolo, in una pluralità di luoghi, in particolare la casa.

Se è vero che il lavoro da remoto andrebbe letto in continuità con la nascita e lo

<sup>7</sup> *Ivi*, 56.

<sup>8</sup> A. ALOISI, L. CORAZZA, *Tra flessibilità organizzativa e sviluppo sostenibile. Il South working nella prospettiva giuslavoristica*, in M. MIRABILE, E. MILITELLO (a cura di), *Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*, Roma, 2022, 51-56.

sviluppo dei “presidi di comunità” e gli spazi di *coworking*, è pur vero che i principali erogatori di *smart working* oggi, oltre alla pubblica amministrazione, sono istituti di credito, banche, assicurazioni; aziende che, per il materiale trattato e per le informazioni telematiche processate, impongono al lavoratore di individuare dei luoghi specifici per il lavoro a distanza, esclusivamente domestici, rendendo impossibile espletare il lavoro in spazi in condivisione per questioni legate alla sicurezza delle reti e ai dispositivi in uso, ma attivando, allo stesso tempo, una nuova forma di nomadismo che sta spingendo sempre più persone a lasciare la città, per ritornare nei propri luoghi di origine. Una nuova forma di nomadismo lavorativo, prima confinato solamente al fenomeno migratorio che spingeva lavoratori, soprattutto giovani, dal Sud verso il Nord, vede la situazione cambiare orientamento, dal Nord verso il Sud.

## 2. *Postulati. Ovvero le fasi preparatorie per l'applicazione del South Working*

Un nuovo nomadismo si è attestato, capace di assegnare valore al tempo flessibile, cioè a quella frazione di tempo riconquistata nella nuova configurazione del lavoro svolto da casa, ma ancor di più è realizzato: il lavoro è svolto dove si desidera e dove si sta bene. Nella precedente configurazione il lavoro da remoto, obbligato dal fenomeno pandemico, ha significato per molti rimanere nelle proprie case inadatte, spesso prive di spazi adeguati al lavoro e in luoghi della città scelti solamente secondo un requisito di produttività e non per la qualità della vita. Sempre a seguito della pandemia molti lavoratori nomadi, che dal Sud sono arrivati al Nord, incerti del futuro e del loro avvenire in queste città d'adozione, sono ritornati ai luoghi di origine, portando con sé quella professionalità acquisita, accogliendo il lavoro a distanza in modo positivo. Questo fenomeno, che sta risignificando il Sud, prende il nome di *South Working*, così coniato da Mario Mirabile e Elena Militello, non appena nel mese di marzo del 2020<sup>9</sup>, esattamente in coincidenza del lockdown.

Il *South Working*, oggi, è una realtà concreta nonostante i numeri siano ancora pochi e rappresenta una doppia opportunità per i lavoratori di ritornare nei luoghi di origine, spesso nelle proprie abitazioni, ma è anche un volano di opportunità che si estende a tutta la comunità e ai territori.

Il progetto *South Working* prevede una nuova densificazione dei centri, spesso del Sud Italia, di medie e piccole dimensioni, senza quella rinuncia, alcune volte necessaria, del lavoro da parte di chi, per varie ragioni, decide di lasciare la città. Due sono le principali ricadute di questo modello: da un lato ritrovare un nuovo stile di vita “sano” al di fuori della città caotica, dall'altro lato, la possibilità di utilizzare il proprio lavoro, e l'elevata competenza, per investire nel territorio col fine di

---

<sup>9</sup> *Ivi*, 3.

ridurre quel divario economico tra meridione e settentrione. Forse, una prima revisione terminologica andrebbe fatta sul significato che si assegna al termine *Sud*, il quale è identificativo di una condizione di meridionalità geografica, ma allo stesso tempo, “il Sud”, è una condizione di necessità che risponde, col suo essere paradigma, a una pluralità di aspetti. Infatti, per questa trattazione, conviene riferirsi a *dei Sud*, anziché al Sud<sup>10</sup>. Un Sud d’elezione, con una vocazione particolare che tiene insieme aspetti non solo geografici, ma anche sociali, politici e giuridici. In realtà, questa previsione di lavorare in luoghi “che fanno star bene” si applica a tutte le latitudini.

Si determina, attraverso il *South working*, un nuovo equilibrio tra la vita lavorativa, professionale e quella personale, riscrivendo nuove storie e aumentando la qualità della vita, agendo anche come attivatore di politiche per l’adeguamento e l’aggiornamento della comunità accogliente. Però, se questo Sud è una condizione plurale, è altrettanto vero che il fenomeno del *South Working* è condizionato da alcuni requisiti prestazionali dei territori, ovvero da delle fasi preparatorie che coincidono con la qualità e la disponibilità di attrezzature sul territorio, affinché la scelta di migrazione sia condotta con maggior consapevolezza e i benefici siano concreti. In particolare, la letteratura sull’argomento e le ricerche svolte in questo ambito riportano dei risultati attendibili e anche prevedibili, in relazione ai temi della connettività, accessibilità e alla presenza di servizi essenziali. La connettività è legata alla possibilità di disporre di reti Internet, ad alta velocità, per la connessione in remoto su piattaforme e drive aziendali. Per quanto la scelta di delocalizzazione e del lavoro da remoto determinino una distanza fisica dalla sede principale del lavoro, gli studi hanno dimostrato «che una delle principali preoccupazioni dei *South Worker* riguarda la distanza e la minore qualità dei trasporti al Sud»<sup>11</sup>, quindi si sceglieranno luoghi maggiormente attrezzati in termini di servizi di collegamento con le principali città e, lo stesso, riguarda la presenza sul territorio, in termini di prossimità, di servizi essenziali come ospedali, scuole e asili nido. Si noti, in questa nuova “urbanistica di necessità”, la possibilità di ragionare su specifiche dicotomie e questioni (città – paese, nord – sud, dinamiche di genere, coesione e comunità, densità – espansione), ma soprattutto emerge, in modo quasi latente, la necessità di ragionare per adeguare il patrimonio architettonico esistente verso spazialità capaci di interpretare l’abitare contemporaneo adducendo ad un sistema tassonomico, tra questioni antiche e altre nuove, capaci di dar forma allo spazio dell’abitare, recuperando e riutilizzando il patrimonio esistente e quindi lavorando nella prospettiva del “riuso adattivo” per, forse alla fine, trovare nuove condizioni di libertà dove ad una maggiore intensità dell’abitare si ritrova una minore specificità spaziale.

Lo spazio della casa, il luogo in cui l’abitare e il lavorare si incontrano, come si definisce in questa prospettiva di sviluppo del *South Working*?

<sup>10</sup> L. MASTROMAURO, *Che cos’è il Sud? Saggio sulla terra inappropriata*, Milano, 2024.

<sup>11</sup> F. CELATA, *Lavorare da quale Sud? Lavoro a distanza e squilibri economico-territoriali nel Mezzogiorno*, in M. MIRABILE, E. MILITELLO (a cura di), *Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*, cit., 9-16.

Se tutto questo attiene ad un fenomeno in fase di configurazione, in fin dei conti giovane, pochi sono gli esempi di spazi domestici che rappresentano compiutamente questo cambio di paradigma. Evidentemente i risultati tardano ad arrivare perché lo spazio domestico, purtroppo, è sempre considerato trascurabile e compreso per la sua sola componente quantitativa anziché qualitativa. Ed è contro questa cultura superficiale dell'abitare, che il contributo prova a definire un sistema tassonomico per esplicitare il nuovo valore dell'abitare al Sud in una condizione particolare, quella del lavoro da remoto.

### 3. *Tassonomie. Come ripensare lo spazio del lavoro unitamente con lo spazio domestico per il progetto di riuso adattivo del patrimonio esistente, nella prospettiva del South Working*

Stilare una tassonomia risulta sempre un'operazione difficoltosa, perché il rischio è quello di una semplificazione troppo ristretta rispetto a una complessità ampia, ma l'architettura, e soprattutto quella degli interni, cioè dello spazio prossimo all'umano, ha sempre operato una riduzione culturale<sup>12</sup>, utilizzando la tassonomia come strumento operativo per la progettazione e per l'analisi di spazi.

La casa, allora, in questa particolare condizione, diventa il luogo della felicità dove, alla miglior qualità della vita nei luoghi d'elezione, si aggiunge l'opportunità di lavorare a distanza attraverso dispositivi e tecnologie. Per chi si occupa di progettazione architettonica e di architettura di interni, la *forma* degli spazi domestici non è accidentale e il riuso adattivo del patrimonio interroga lo spazio e le relazioni tra le parti, prima ancora che l'uso, e la forma dello spazio si carica, nuovamente, di significati capaci di riscrivere nuove storie con altri valori.

La complessità del tema del lavoro da remoto, così come è stata esposta durante il convegno *ESCAPES*<sup>13</sup>, ha messo in evidenza il valore, caro a Ernest Nathan Rogers, di lavorare con la logica del *caso per caso*. Infatti, la pluralità di lavori da remoto e la loro unicità, rendono inapplicabile l'idea di una uniformità spaziale per il progetto di architettura d'interni, replicabile in modo sempre uguale; il progetto sarà costruito sulla base di una disillusione dell'uniformità e sulla logica del caso per caso, quindi non "a taglia unica", muovendo una riflessione sui valori soggiacenti lo spazio dell'abitare in relazione con l'attività da svolgere, scongiurando quella semplificazione che riduce lo spazio del lavoro alla sola presenza di una scrivania e una sedia.

Il progetto di riuso deve considerare la casa come luogo della vita flessibile, sempre in continuo divenire, ma la flessibilità non va intesa come sola aggettivazione spaziale, in relazione all'uso e in termini di trasformazione e modificazione,

<sup>12</sup> Cfr., R. DE FUSCO, *La riduzione culturale. Una linea di politica della cultura*, Bari, 1976.

<sup>13</sup> PRIN 2022 ESCAPES, *I luoghi del lavoro da remoto e di cura tra passato e presente. Prospettive giuridiche, sociologiche e spaziali*, a cura di M. BASSANELLI, tenutosi a Milano, presso il Dipartimento di Diritto Privato e Storia del Diritto dell'Università degli Studi di Milano, il 16 maggio 2024.

ma deve essere quel continuo processo di *valutazione costante dell'indeterminatezza* e del divenire. Così, il progetto di riuso si fa poroso e aperto, dinamico e reattivo al cambiamento, riconoscendo i valori e operando le necessarie trasformazioni.

Lo spazio domestico, storicamente, non è stato privo di classificazioni di genere, determinando la nascita di luoghi comuni spesso vincolanti. La cucina era, per definizione, lo spazio della donna, madre e governante della casa, il luogo del lavoro manuale e dell'accudimento della prole; mentre lo studiolo era lo spazio del potere maschile, del lavoro culturale, accessibile a pochi e caratterizzato, nel suo statuto formale, da una precisa rappresentatività. Il riconoscimento di questo limite e delle questioni di genere applicate allo spazio domestico, e non solo, ha prodotto una maggiore sensibilità e attenzione progettuale verso questi temi, ma il rischio di isolamento, introdotto dallo *smart working* in generale e ancor di più con il *South Working*, rischia di reiterare e replicare alcune *questioni di genere interne alle questioni spaziali*. La sovrapposizione tra dimensione domestica e di cura e la dimensione lavorativa, in un medesimo spazio, rischia di far riemergere le preoccupazioni di Virginia Woolf e «gli effetti positivi del lavoro a distanza risulterebbero nulli»<sup>14</sup>. In quest'ottica, lo spazio per il lavoro da remoto deve essere commisurato alle necessità di chi lo usa, garantendo uno spazio positivo in cui concentrarsi e isolarsi dalla quotidianità della casa e dal lavoro domestico.

Se la metamorfosi della casa, verso un registro di maggior integrazione e flessibilità con lo spazio del lavoro comincia a delinearsi, un ragionamento più profondo dovrebbe coinvolgere il concetto di *performance e di performatività dell'ufficio*, inteso quest'ultimo come «l'ambiente dove si svolge il lavoro di natura immateriale o intellettuale»<sup>15</sup>, letto nella sua migrazione nell'ambiente domestico. Infatti, l'ufficio, il quale rappresenta per molti ancora il luogo d'elezione dell'attività lavorativa, nel suo *excursus* storico ha raccontato «le radicali trasformazioni di forma e di significato del mondo contemporaneo»<sup>16</sup>. Nella prospettiva che si sta presentando, bisogna riflettere non se ha senso progettare il luogo dell'ufficio in casa, bensì come tradurre quella performance dell'ufficio aziendale in performatività, attraverso il progetto dello spazio del lavoro nell'ambiente domestico, unitamente al complesso sistema di relazioni tra spazi, arredi e cose. Affinché il lavoro da casa non sia percepito come una licenza defettiva, ma come occasione di una più realistica performatività. Per fare questo, il progetto di architettura degli interni deve operare attraverso il disegno dello spazio, aperto alle relazioni e alla sperimentazione.

In ultimo, progettare spazi non solo secondo un processo puramente adattivo alla nuova condizione architettonica preesistente, ma progettare con quel *principio di*

---

<sup>14</sup> A. MIGLIORE, C. ROSSI-LAMASTRA, *L'equità è una questione di spazio: le disuguaglianze di genere nell'accademia italiana durante la pandemia da Covid-19*, in M. MIRABILE, E. MILITELLO (a cura di), *Per un futuro sostenibile del lavoro agile in Italia*, cit., 25-30.

<sup>15</sup> I. FORINO, *Uffici. Interni, arredi, oggetti*, Torino, 2011, 4.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

*antifragilità* che ha in sé una intrinseca capacità migliorativa<sup>17</sup>, perché accetta il rischio e la casualità come materia di progetto, col fine di generare valore e bellezza dalla propria casa.

Riconoscere le trasformazioni in atto e la complessità del tema, consente di lavorare attraverso il progetto degli spazi domestici ad una maggiore complessità dell'architettura della casa come sede del lavoro da remoto, accogliendo la casualità e l'entropia come valori indispensabili per condurre la vita e offrendo, al South Working, un nuovo campo di indagine per il raggiungimento di quella qualità diffusa che coinvolge territori, aziende e lavoratori.

---

<sup>17</sup> Cfr., N.N. TALEB, *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Milano, 2013.

# SPAZI COLLABORATIVI IN AREE PERIFERICHE E RURALI PER FAVORIRE IL BENESSERE E L'INNOVAZIONE

*Ilaria Mariotti\**

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Spazi collaborativi in aree periferiche e rurali ed effetti sul benessere dei lavoratori. – 3. Spazi collaborativi che promuovono formazione e innovazione. – 3.1. Connected Hubs Network. – 3.2. Tiers Lieux. – 4. Conclusioni.

## 1. *Introduzione*

Sebbene gli spazi di lavoro collaborativi e gli spazi ibridi siano stati principalmente localizzati nei grandi centri urbani per la migliore accessibilità, la presenza di servizi essenziali, la vicinanza a centri universitari e altri luoghi di ritrovo e scambio per i lavoratori della conoscenza, a seguito della pandemia Covid-19, si è assistito ad un crescente interesse verso gli spazi ibridi come luoghi di benessere e innovazione nelle aree periferiche e rurali<sup>1</sup>.

Diversi sono gli obiettivi che sottendono alla creazione di spazi collaborativi e spazi ibridi in aree rurali e periferiche in Europa. In alcuni casi, questi spazi sono pensati per accogliere i nomadi digitali e i lavoratori a distanza, offrendo loro diversi servizi, quali *co-living* e *coworking*. In altri casi, si tratta di luoghi di lavoro, hub innovativi con l'obiettivo di offrire, soprattutto ai giovani locali, corsi di formazione su imprenditorialità e innovazione per combattere la perdita di talenti (*brain drain*) e facilitare la circolazione del sapere attraverso il movimento ciclico di manodopera qualificata tra diversi territori: gli individui migrano per opportunità formative o professionali e successivamente ritornano nel loro territorio d'origine, portando con sé le conoscenze e competenze acquisite (*brain circulation*)<sup>2</sup>. In altri

---

\* Professoressa associata di Economia urbana e regionale, Politecnico di Milano.

<sup>1</sup> I. MARIOTTI, M. DI MARINO, P. BEDNAR (a cura di), *The COVID-19 pandemic and Future of Working Spaces*, Abingdon, 2023; I. MARIOTTI-I. PAIS-F. CICCARELLI, *Public support for new working spaces in Italy: the case of Presidi di Comunità*, in J. MERKEL, D. PETTAS, V. AVDIKOS (a cura di), *Coworking Spaces. Alternative Topologies and Transformative Potentials*, Berlino, 2023, 159-173.

<sup>2</sup> C. DIEBOLT, R. HIPPE, *The long-run impact of human capital on innovation and economic devel-*

casi ancora, si tratta di luoghi di lavoro adatti per ospitare lavoratori a distanza e nomadi digitali che vogliono trasferirsi stabilmente dalle aree urbane alle aree rurali e possono offrire servizi per la cura dei bambini, l'aggiornamento delle competenze professionali, l'aggregazione e la socializzazione, ecc. Gli spazi collaborativi e spazi ibridi sono spesso sostenuti da incentivi pubblici e appartengono a *network* organizzati<sup>3</sup>.

In questo contesto, il presente capitolo si propone di descrivere due esperienze di spazi collaborativi e ibridi in Europa che promuovono la formazione per i giovani e l'innovazione per ridurre il *brain drain* e facilitare *brain gain* e *brain circulation*<sup>4</sup>. Le esperienze descritte sono il caso irlandese di Connected Hub e il caso francese di Tiers Lieux.

## 2. Spazi collaborativi in aree periferiche e rurali ed effetti sul benessere dei lavoratori

Il termine spazio collaborativo comprende diverse tipologie di luoghi terzi del lavoro quali<sup>5</sup>: spazi di *coworking*, *smart work centres*, *makerspaces*, *fab labs*, *open workshops* e altri luoghi del lavoro (e.g., *hackerspaces*, *living labs*, e *corporate labs*)<sup>6</sup>. Gli spazi collaborativi sono caratterizzati da un "senso di comunità" che promuove e facilita un'elevata frequenza di collaborazioni e interazioni<sup>7</sup>. Gli utenti

---

*opment in the regions of Europe*, in *Applied Economics*, 51, 5, 2019, 542-563; A. SAXENIAN, *From brain drain to brain circulation: transnational communities community upgrading in India and China*, in *Studies in Comparative International Economies*, 40, 2, 2005, 35-61; I. MARIOTTI, S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship: Public policies and private initiatives to train, attract and retain human capital*, JRC – Science for Policy Report, Seville, in corso di pubblicazione, 2024.

<sup>3</sup> I. MARIOTTI-S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship*, cit.; M. BISELLO, C. LITARDI, *Remote work in rural and peripheral areas: Characteristics, challenges and initiatives to support it* Regional employment change and the geography of telework in Europe, 2024: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu); D. MANOUKAS, I. MARIOTTI, *Collaborative workspaces enhancing youth employment in peripheral and rural areas*, in V. AVDIKOS, S. SMITH, I. MARIOTTI, I. CAPDEVILA (a cura di), *Collaborative workspaces and socio-economic development in rural and peripheral areas*, Berlino, in corso di pubblicazione, 2024.

<sup>4</sup> A. RODRIGUEZ-POSE, M. VILALTA-BUFI, *Education, Migration and Job Satisfaction: The Regional Returns of Human Capital in the EU*, in *Journal of Economic Geography*, 5, 2005, 545-566, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbh067>.

<sup>5</sup> La casa è il primo luogo, l'ufficio il secondo luogo (R. OLDENBURG, *The great good place: Cafes, coffeeshops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*, Boston, 1999; R. OLDENBURG, *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories about the "Great Good Places" at the Heart of Our Communities*, New York, 2000).

<sup>6</sup> I. MARIOTTI, M. DI MARINO, P. BEDNAR (a cura di), *The COVID-19 pandemic and Future of Working Spaces*, Abingdon, 2023.

<sup>7</sup> L.E. GARRETT, G.M. SPREITZER, P.A. BACEVICE, *Co-constructing a sense of community at work: the emergence of community in Coworking spaces*, 2017, *Organ Stud* 38:821-842. <https://doi.org/>

degli spazi sfruttano le misure di prossimità a là Boschma<sup>8</sup>, che promuovono la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e il *networking*, e portano a un aumento della produttività e alla generazione di nuove idee, oltre a fornire opportunità di sviluppo professionale o eventi di *networking* con potenziali clienti o aziende<sup>9</sup>.

A seguito della pandemia Covid-19, si è assistito ad un crescente interesse verso gli spazi collaborativi come luoghi di benessere e innovazione nelle aree periferiche e rurali, scelti anche dai lavoratori a distanza e dai nomadi digitali. Gandini e Cossu (2021)<sup>10</sup> definiscono le seguenti tre fasi di sviluppo degli spazi collaborativi. La prima comprende gli spazi informali per freelance, in risposta a condizioni incerte nel mercato del lavoro (antidoto alla precarietà); la seconda si concentra su grandi spazi di *coworking* di tipo business (*network*) che spiazzano le realtà più piccole e attente alla comunità; la terza riguarda gli spazi collaborativi resilienti localizzati in contesti non urbani, attenti alla partecipazione sociale e politica e al sostegno dell'innovazione sociale e scambio di conoscenza.

Leducq e Demaziere (2023)<sup>11</sup> hanno esplorato gli effetti della pandemia Covid-19 sulla localizzazione di nuovi spazi collaborativi in aree periferiche in Francia. In Ungheria si è verificata una consistente emigrazione di persone dai centri urbani con una conseguente domanda di spazi di lavoro in aree periferiche e rurali<sup>12</sup> e in Germania Holzel e Vogl (2023)<sup>13</sup> hanno descritto l'espansione degli spazi collaborativi e ibridi nati recentemente nelle regioni turistiche del sud e del nord della Paese. In Italia, Biagetti et al. (2024) hanno descritto la significativa crescita di spazi collaborativi da 661 nel 2018 a 1027 nel 2023 (+55%), con un picco nelle aree del Sud del paese (+81%). Di interesse è la maggiore attrattività delle città medie verso

---

10.1177/0170840616685354; C. SPINUZZI, *Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity*, in *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 2012, 399-441.

<sup>8</sup> R. BOSCHMA, *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, in *Regional Studies*, 39, 1, 2005, 61-74.

<sup>9</sup> I. MARIOTTI, M. AKHAVAN, *Exploring proximities in coworking spaces: evidence from Italy*, in *European Spatial Research & Policy*, 27, 1, 2020, 37-52, doi:10.18778/1231-1952.27.1.02.

<sup>10</sup> A. GANDINI, A. COSSU, *The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 're-silient' practice*, in *European Journal of Cultural Studies*, 2019, 24, <https://doi.org/10.1177/1367549419886060>.

<sup>11</sup> D. LEDUCQ, C. DEMAZIERE, *Narratives on COVID-19 Effects on Coworking Spaces in France: A Winning Ticket for the Peripheries?*, in M. AKHAVAN, M. HÖLZEL, D. LEDUCQ (a cura di), *European Narratives on Remote Working and Coworking During the COVID-19 Pandemic. A Multidisciplinary Perspective*, Berlino, 2024, 29-38.

<sup>12</sup> D. BÁLINT, R. HORECZKI, J. KALMAN, G. LUX, *Coworking Places in Hungary During the COVID-19 Pandemic*, in M. AKHAVAN, M. HÖLZEL, D. LEDUCQ (a cura di), *European Narratives on Remote Working and Coworking During the COVID-19 Pandemic. A Multidisciplinary Perspective*, Berlino, 2024, 107-116.

<sup>13</sup> M. HOLZEL, T. VOGL, *Impact of the COVID-19 Pandemic on Remote Working and Coworking Spaces in Germany-Narrative Literature Analyses*, in M. AKHAVAN, M. HÖLZEL, D. LEDUCQ (a cura di), *op. cit.*, 39-52.

questi spazi per rispondere alla nuova domanda di lavoro a distanza e lavoro ibrido da parte di imprese pubbliche e private.

Gli studi hanno evidenziato gli effetti degli spazi collaborativi sull'individuo in termini di aumento della produttività<sup>14</sup>, flessibilità ed efficienza lavorativa e opportunità relazionali a livello personale e professionale<sup>15</sup>, aumento della creatività e dell'innovazione derivante dalle opportunità di *networking* professionale<sup>16</sup>, sviluppo e l'apprendimento delle competenze, miglioramento delle questioni legate all'equilibrio tra lavoro e vita privata, aumento della soddisfazione e del benessere lavorativo<sup>17</sup>, crescita dell'azienda, scambio di conoscenze informali e un potenziale aumento del reddito<sup>18</sup>. Altri studi hanno messo in luce che gli spazi collaborativi situati nelle aree periferiche e rurali sono più inclini ad organizzare e partecipare ad attività che potrebbero migliorare il quartiere in cui si trovano rispetto a quelli situati in città. Queste attività includono eventi di sensibilizzazione, attività culturali aperte all'aperto e/o dedicate al quartiere, agevolazioni per i negozi e i bar del quartiere<sup>19</sup>.

Alcuni di questi spazi sono stati progettati per ospitare nomadi digitali e lavoratori a distanza, fornendo loro servizi di *co-living*, *coworking*, servizi socio-culturali. In altre situazioni, si tratta di centri di innovazione e luoghi di lavoro, frequentati da start up e imprese innovative, con l'obiettivo di fornire ai giovani locali e ai NEET (*Not in Education, Employment or Training*/"Non in Studio, Occupazione o Formazione") corsi di formazione in imprenditorialità e innovazione al fine di combattere la perdita dei talenti (*brain drain*) e facilitare la circolazione delle conoscenze (*brain circulation*)<sup>20</sup>. In alcuni casi, sono luoghi di lavoro ideali per ospitare lavoratori a distanza e nomadi digitali che vogliono stabilmente trasferirsi dalle città alle zone rurali. Alcuni spazi collaborativi e ibridi sono costituiti da *network*

<sup>14</sup> I. MARIOTTI, D. DI MATTEO, *Are Coworkers in the Italian Peripheral Areas Performing Better? A Counterfactual Analysis, Sustainability*, 2022, 14, 1, 550, doi.org/10.3390/su14010550.

<sup>15</sup> G. DELL'AVERSANA, M. MIGLIORETTI, *Coworking spaces for remote workers: an inclusive solution? Advantages and challenges from affiliated workers' perspectives*, in *Review of Managerial Science*, 2024, <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00787-5>.

<sup>16</sup> J. MERKEL, *Coworking in the city*, in *Ephemera Theory & Politics in Organization*, 2015, 15, 121-139.

<sup>17</sup> M. AKHAVAN, I. MARIOTTI, *Coworking Spaces and Well-Being: An Empirical Investigation of Coworkers in Italy*, in *Journal of Urban Technology*, 2023, 30, 1, 95-109.

<sup>18</sup> N. CLIFTON, A. FÜZI, G. LOUDON, *Coworking in the digital economy: Context, motivations, and outcomes*, in *Futures*, 2022, 135, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102439>; I. MARIOTTI, M. AKHAVAN, *Exploring proximities in coworking spaces: evidence from Italy*, in *European Spatial Research & Policy*, 2020, 27, 1, 37-52, doi:10.18778/1231-1952.27.1.02.

<sup>19</sup> I. MARIOTTI, M. AKHAVAN, D. DI MATTEO, *The Geography of Coworking Spaces and the Effects on the Urban Context: are pole areas gaining?.*, in I. MARIOTTI, S. DI VITA, M. AKHAVAN (a cura di), *New workplaces: Location patterns, urban effects and development trajectories. A worldwide investigation*, Berlino, 2021, 1-15.

<sup>20</sup> C. DIEBOLT, R. HIPPE, *op. cit.*, 542-563; A. SAXENIAN, *From brain drain to brain circulation: transnational communities community upgrading in India and China*, cit., 35-61; I. MARIOTTI, S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship*, cit.

organizzati e sono spesso sostenuti da incentivi pubblici<sup>21</sup>, come descritto nella sezione successiva.

### 3. Spazi collaborativi che promuovono formazione e innovazione

Gli spazi collaborativi nelle aree rurali possono contribuire al funzionamento degli ecosistemi locali (imprenditoriali e di innovazione) offrendo supporto, tutoring e una rete professionale a diversi attori dell'ecosistema, rappresentando un punto intermedio tra gli utenti e gli attori esterni dei più ampi ecosistemi locali<sup>22</sup>. Sono spesso attori chiave nella promozione di iniziative per la formazione e l'attrazione di talenti nelle aree rurali, tra cui giovani *freelance*, *gig worker* o imprenditori sociali. Alcuni studi hanno analizzato gli spazi che promuovono la formazione per i giovani e l'innovazione del territorio, partendo dal presupposto che l'innovazione abbia bisogno di luoghi dove accadere.

#### 3.1. *Connected Hubs Network*

Bisello e Litardi (2024)<sup>23</sup> e Mariotti e Sasso (2024)<sup>24</sup> descrivono il caso irlandese di National Connected Hubs Network, promosso nel 2021 da Western Development Commission (WDC) e dal Department of Rural and Community Development (DRCDD) e appartenente alla Rural Development Policy 2021-2025 e alla National Remote Work Strategy per facilitare il lavoro a distanza in spazi collaborativi (hubs) nelle aree rurali del Paese, facilitando così la rilocalizzazione dei lavoratori al di fuori delle grandi aree urbane. A gennaio 2024, Connected Hubs contava 320 spazi collaborativi, prevalentemente localizzati in aree rurali e 12.000 utenti registrati<sup>25</sup>. L'obiettivo di National Connected Hubs è rafforzare l'attrattività e lo sviluppo delle aree rurali attraverso programmi di formazione, soprattutto imprenditoriale, incubazione e accelerazione di startup, al fine di trattenere e attrarre talenti, mitigare il fenomeno del brain drain e favorire brain circulation. Particolare attenzione è rivolta ai giovani (18-25 anni) attraverso l'iniziativa 'Learning in the Hubs' che propone corsi universitari certificati in collaborazione con la Technology University of the Shannon. The National Connected Hub Network gestisce la piat-

---

<sup>21</sup> I. MARIOTTI, S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship*, cit.; D. MANOUKAS, I. MARIOTTI, *Collaborative workspaces enhancing youth employment in peripheral and rural areas*, cit.

<sup>22</sup> G. BOSWORTH, J. WHALLEY, A. FUZI, I. MERRELL, P. CHAPMAN, E. RUSSELL, *Rural co-working: New network spaces and new opportunities for a smart countryside*, in *Journal of Rural Studies*, 2023, 97, 550-559; F. MONTANARI, *L'impatto sociale degli spazi collaborativi. Modelli, pratiche ed esperienze*, Milano, 2023.

<sup>23</sup> M. BISELLO, C. LITARDI, *Remote work in rural and peripheral areas*, cit.

<sup>24</sup> I. MARIOTTI, S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship*, cit.

<sup>25</sup> I. MARIOTTI, S. SASSO, *Revitalizing rural areas through innovation and entrepreneurship*, cit.

taforma ConnectedHubs.ie che offre ai membri della rete una serie di applicazioni per la prenotazione, la gestione degli hub e l'e-commerce<sup>26</sup>. Inoltre, nel 2023 è stata lanciata l'iniziativa "Learning in the Hubs" che consentirà agli studenti di terzo livello di completare i corsi universitari nel loro hub locale di lavoro a distanza. L'iniziativa riguarda le Midlands nell'ambito di una partnership strategica tra Connected Hubs e la Technology University of the Shannon (TUS).

### 3.2. *Tiers Lieux*

Bisello e Litardi (2024)<sup>27</sup> e Manoukas e Mariotti (2024)<sup>28</sup> descrivono il caso francese dell'associazione nazionale degli spazi terzi del lavoro "Tiers Lieux", supportata dal governo, che favorisce il lavoro di prossimità in luoghi terzi (e.g., *coworking*, spazi collaborativi, spazi ibridi), riducendo così pendolarismo, congestione e inquinamento nelle grandi città. Il governo francese ha investito nel sostegno di questi spazi attraverso iniziative come il piano di recupero di rilancio, fornendo finanziamenti per lo sviluppo della rete, la formazione professionale e l'offerta di servizi sociali. I cinque obiettivi di Tiers Lieux sono: (i) la creazione di 100 laboratori locali (Tiers Lieux dedicati alla produzione); (ii) lo sviluppo della formazione professionale nei Tiers Lieux; (iii) il finanziamento di 3.000 missioni di servizio civile (10 nei Tiers Lieux); (iv) la formazione di consulenti digitali "France Services" nei Tiers Lieux; (v) il rafforzamento della rete nazionale e territoriale dei Tiers Lieux (con un budget di 4 milioni di euro in 3 anni). In particolare, il progetto Service Civique del governo francese cerca di offrire ai giovani la possibilità di crescere personalmente attraverso il volontariato e lo sviluppo personale (per maggiori informazioni sul programma, consultare il sito [www.youthcluster.org](http://www.youthcluster.org)).

Gli spazi terzi del lavoro nel 2023 erano circa 3.500 ed erano localizzati sia nelle aree urbane che fuori dei grandi centri, comprese le aree rurali, che ospitano il 34% degli stessi. Le principali tipologie di luoghi terzi comprendono spazi di *coworking* (55%) e poli culturali (31%), gestiti per lo più da associazioni. Il 57% di essi offre formazione e apprendistato a oltre 377.000 persone, concentrandosi principalmente sulle competenze digitali, imprenditorialità, arte, benessere, agricoltura, lingue, ecc.

## 4. *Conclusioni*

La pandemia Covid-19 ha accelerato la crescita degli spazi collaborativi in aree periferiche e rurali per rispondere alla domanda di luoghi terzi del lavoro per lavo-

---

<sup>26</sup> M. BISELLO, C. LITARDI, *Remote work in rural and peripheral areas*, cit.

<sup>27</sup> M. BISELLO, C. LITARDI, *Remote work in rural and peripheral areas*, cit.

<sup>28</sup> D. MANOUKAS, I. MARIOTTI, *Collaborative workspaces enhancing youth employment in peripheral and rural areas*, cit.

ratori a distanza e nomadi digitali. In molte di queste aree gli spazi collaborativi sono diventati ambienti polifunzionali/ibridi (dotati di servizi per la cura dei bambini, l'aggiornamento delle competenze professionali, l'aggregazione e la socializzazione, ecc.) al fine di riequilibrare il bilanciamento famiglia-lavoro e contribuire a ridurre il pendolarismo verso le grandi città e, di conseguenza, il traffico, l'inquinamento e la congestione<sup>29</sup>.

Inoltre, gli spazi collaborativi nelle aree rurali hanno il potenziale per diventare un vero e proprio motore di rivitalizzazione: possono fornire scambi di conoscenze e favorire l'integrazione sociale<sup>30</sup>, attrarre nuovi residenti, imprenditori, lavoratori a distanza e liberi professionisti che possono contribuire all'economia locale anche attraverso lo sviluppo di attività innovative e start up<sup>31</sup>.

Questi spazi possono infatti fungere da centri di aggregazione e contribuire a promuovere la collaborazione e la socializzazione tra i lavoratori a distanza, i nomadi digitali e gli abitanti del luogo. L'esistenza di spazi collaborativi può aiutare a rivitalizzare le aree rurali, contribuendo a riempire le proprietà sfitte e aumentando il valore delle proprietà, trattenere i talenti che risiedono nelle aree rurali e diversificare l'economia a livello locale. Inoltre, come nel caso di Connected hubs and Tiers Lieux, sono spazi innovativi per la formazione del capitale umano, incubazione, accelerazione di startup al fine di ridurre la perdita dei talenti e favorire *brain gain* e *brain circulation*. I potenziali aspetti positivi degli spazi collaborativi hanno spinto i decisori politici a finanziare la nascita e diffusione di queste realtà, sia in aree urbane che periferiche e rurali, come nei casi di Connected Hubs e Tiers Lieux.

D'altro canto, lo sviluppo e la diffusione degli spazi collaborativi nelle aree rurali potrebbe impattare negativamente il contesto locale in quanto l'afflusso di nuovi arrivati potrebbe essere percepito come una "invasione di *hipster* urbani"<sup>32</sup> non interessati a radicarsi nel territorio locale. Per favorire l'integrazione tra la co-

---

<sup>29</sup> A. FUZI, *Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales*, in *Regional Studies, Regional Science*, 2015, 2, 1, 462-469.

<sup>30</sup> V. AVDIKOS, J. MERKEL, *Supporting open, shared and collaborative workspaces and hubs: Recent transformations and policy implications*, in *Urban Research and Practice*, 2020, 13, 3, 348-357; F. CICCARELLI, I. MARIOTTI, *Remote work, coworking spaces, and wellbeing during the COVID-19 pandemic and beyond: exploring peripheral and rural areas*, in L. ANDRES, J.R. BRYSON, A. ERSOY, L. REARDON (a cura di), *Pandemic Recovery? Reframing and Rescaling Societal Challenges*, Cheltenham, 2024, 209-220.; A. REX, H. WESTLUND, *Coworking and local development outside metropolitan areas in Sweden*, in *Journal of Rural Studies*, 2024, 105, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103185>.

<sup>31</sup> F. MONTANARI, *L'impatto sociale degli spazi collaborativi*, cit.; I. MARIOTTI, M. LO RUSSO, *Italian Experiences in Coworking Spaces During the Pandemic*, in M. AKHAVAN, M. HÖLZEL, D. LEDUCQ (a cura di), *European Narratives on Remote Working and Coworking During the COVID-19 Pandemic. A Multidisciplinary Perspective*, Berlino, 2023, 117-124; G. BOSWORTH, J. WHALLEY, A. FUZI, I. MERRELL, P. CHAPMAN, E. RUSSELL, *op. cit.*, 550-559.

<sup>32</sup> F. CICCARELLI, I. MARIOTTI, *Remote work, coworking spaces, and wellbeing during the COVID-19 pandemic and beyond: exploring peripheral and rural areas*, in L. ANDRES, J.R. BRYSON, A. ERSOY, L. REARDON (a cura di), *op. cit.*, 209-220.

munità dello spazio e la comunità locale, prima di avviare uno spazio collaborativo rurale è necessario identificare i bisogni attuali della comunità locale e dei potenziali collaboratori al fine di favorire la progressiva costruzione della comunità interna e della più ampia comunità esterna. In questo senso, tali spazi possono promuovere la coesione sociale e il benessere della comunità, anche in considerazione del loro più forte legame con la comunità locale e dell'impegno per lo sviluppo locale rispetto agli spazi collaborativi in aree urbane<sup>33</sup>.

La ricerca futura potrebbe concentrarsi sulla valutazione dell'impatto sociale delle azioni svolte negli spazi collaborativi e ibridi al fine di determinare se hanno o meno favorito processi di cambiamento sociale, quali, ad esempio, il miglioramento delle condizioni socioeconomiche e della qualità della vita degli utilizzatori e del territorio, il rafforzamento della coesione sociale e il rinnovamento dell'immagine di un territorio<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> I. CAPDEVILA, *Building communities in rural coworking spaces*, in V. MÉRINDOL, D. VERSAILLES (a cura di), *Open Labs and Innovation Management: The Dynamics of Communities and Ecosystems*, Berlino, 2022, 146-168; A. GANDINI, A. COSSU, *The third wave of coworking: 'Neo-corporate' model versus 'resilient' practice*, cit.

<sup>34</sup> F. MONTANARI (a cura di), *L'impatto sociale degli spazi collaborativi. Modelli, pratiche ed esperienze*, Milano, 2023; A.C. SCAPOLAN, I. MARIOTTI, D. RAZZOLI, *L'impatto degli spazi collaborativi sull'attrattività e la coesione di un territorio*, in F. MONTANARI (a cura di), *op. cit.*, 84-109.

# PREGO, C'È POSTO. SPAZI DI LAVORO INCLUSIVI ALL'INTERNO DI UN MAB, IL CASO DI MONTELUPO FIORENTINO (FI)

*Giada Cerri\**

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Dove siamo. – 3. Cosa. – 4. Come. – 5. Il progetto. – 6. Conclusioni.

## 1. *Introduzione*

Quali sono gli spazi per il lavoro da remoto? La maggior parte delle persone svolge le ore di lavoro in luoghi banali e poco affascinanti, ma c'è anche chi ha la possibilità di poter lavorare in posti esotici o ritiri bucolici. Tra quei luoghi ancora accessibili e che mantengono un certo fascino spuntano le biblioteche. Qui il lavoratore può trovare uno spazio adeguato, alcuni servizi e un ambiente generalmente accogliente. Il lavoratore si differenzia da altre tipologie di utenza della biblioteca, poiché vi sosta per più ore o per l'intera giornata colonizzandone, insieme agli studenti universitari, gli spazi. Lavoratori e studenti presentano richieste e necessità simili, come connessione WiFi, accesso alla rete elettrica e postazioni comode. I rischi a cui sono esposti sono legati a quelli del lavoro da videoterminale<sup>1</sup>.

Lo spazio della biblioteca si offre come luogo ad accesso libero e gratuito in cui poter svolgere alcune mansioni. Alcuni lo preferiscono perché non c'è l'esigenza di effettuare una consumazione per occupare un tavolo, come nel caso di coloro che lavorano nei bar o nei locali pubblici, e non bisogna pagare per una postazione come nei *coworking*. Rispetto a questi ultimi, però, mancano sia i servizi che quegli spazi specifici per il lavoro. La facilità di accesso alla biblioteca permette di non avere vincoli di continuità di frequenza e di poter avere una pianificazione flessibile del proprio lavoro. Qui c'è la possibilità di incontrare persone, partecipare alle iniziative e sentirsi parte di una comunità. La biblioteca si pone come luogo in cui alcune tipologie di lavoratori possono trovare un'alternativa a condizioni di isola-

---

\* Assegnista di ricerca di Architettura, Università degli Studi di Firenze.

<sup>1</sup> D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

mento<sup>2</sup> e che possono pesare in maniera negativa sulla salute mentale dell'individuo<sup>3</sup>. Come evidenziato da più relatori del convegno ESCAPES, il lavoro a distanza può avere un impatto sul divario di genere e peggiorare alcune situazioni domestiche<sup>4</sup>. L'ambiente della biblioteca dà la possibilità di attuare una separazione tra spazi di lavoro e spazi di vita e di essere un'alternativa alla casa come unico luogo di lavoro.

Quali soluzioni d'interni nelle biblioteche possono coadiuvare le esigenze del singolo con quelle di una comunità di persone? Il rapporto tra singolo e comunità, tra esigenze specifiche e collettive, si rivela ancora più complesso nei sistemi MAB – Museo Archivio Biblioteca<sup>5</sup>, come nel caso di Montelupo Fiorentino (FI). Al MMAB, Montelupo Museo Archivio Biblioteca, di proprietà e gestione comunale, è in corso una discussione sul progetto degli spazi dopo che l'esperimento MAB, partito nel 2004, non ha soddisfatto le attese. La crescente affluenza di lavoratori nomadi e di studenti e lo sviluppo di un progetto per un sistema museale diffuso hanno spinto l'amministrazione comunale e lo staff a rivederne l'organizzazione.

Il contributo riassume alcuni aspetti della ricerca attraverso il progetto<sup>6</sup>. Nella prima parte è introdotto il territorio in cui si trova il caso studio (*Dove siamo*) e nella sezione successiva si riassumono le tappe che hanno portato alla configurazione odierna degli spazi del MMAB (*Cosa*). La terza sezione (*Come*) illustra sinteticamente i passaggi formali, le riflessioni interne e gli strumenti che hanno definito il quadro di intervento e di seguito (*Il progetto*) si illustra una delle proposte progettuali presentate all'amministrazione comunale e allo staff MMAB. La sezione finale (*Conclusioni*) riassume alcune considerazioni sia generali che specifiche sul progetto degli spazi del MMAB.

## 2. Dove siamo

Montelupo Fiorentino è una città nuova fondata all'inizio del XII secolo come presidio militare. Grazie alla presenza delle risorse naturali, vi si avvia ben presto una capillare attività di produzione ceramica. Tra la fine del 1400 e l'inizio del 1600 si consolida come uno dei più importanti centri ceramici toscani diventando

---

<sup>2</sup>J. DE VOS, *The effect of COVID-19 and subsequent social distancing on travel behavior*, in *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 5, 2020.

<sup>3</sup>WHO, *World mental health report: transforming mental health for all*, Ginevra, 2022.

<sup>4</sup>M. REDAELLI, M.L. VAN ENGEN, S. ANDRÉ, *Perceived Covid-19-crisis intensity and family supportive organizational perceptions as antecedents of parental burnout: A study conducted in Italy in March/April 2021 and 2022*, in *Frontiers in Psychology*, 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1001076>

<sup>5</sup>M. VIVARELLI (a cura di), *A partire dallo spazio. Osservare, pensare, interpretare la biblioteca*, Torino, 2016.

<sup>6</sup>G. POSTIGLIONE, *Interni. Metodi, azioni, tattiche [della ricerca]*, Siracusa, 2012, 17-21.

“fabbrica di Firenze”<sup>7</sup>. Ancora oggi Montelupo mantiene la sua vocazione ceramica con circa quaranta aziende produttrici e la ceramica è l'elemento identitario della comunità locale. Il legame con la ceramica è celebrato, valorizzato e preservato attraverso musei, installazioni *site-specific* e manifestazioni dedicate. Il sistema culturale di Montelupo è composto da più siti museali e culturali ed è oggetto di un ambizioso progetto di rinnovamento. Il Museo della Ceramica è il sito principale. Raccoglie i ritrovamenti ceramici che testimoniano l'affascinante passato della città della ceramica. Il Museo archeologico racconta la storia dell'interno territorio, dai primi insediamenti risalenti al tardo paleolitico al tardo medioevo. La Fornace del Museo è un museo di sé stesso. È una fornace pre-industriale che ha conservato i segni di luogo del lavoro oggi valorizzati da un'installazione *site-specific*<sup>8</sup>. Il Palazzo Podestarile, ex-sede del Museo della Ceramica, ospita i depositi del museo e gli spazi per le mostre temporanee. Diffusi nel centro storico vi sono installazioni *site-specific* che fanno parte di un programma di caratterizzazione ceramica iniziato nel 2016 e luoghi dedicati alla cultura che ospitano *coworking* culturali, centri di aggregazione e studi d'artista. Una presenza ingombrante, che dovrebbe poter far parte in futuro di questo sistema, è la Villa Medicea dell'Ambrogiana. La residenza era finalizzata alla sosta e al riposo dei signori nel tragitto tra Firenze e il mare<sup>9</sup>. Il complesso ha subito profondi mutamenti avendo ospitato fino all'inizio del 2017 l'Ospedale Psichiatrico Giudiziario. Oggi è di proprietà del demanio ed è al centro di un dibattito per la restituzione del luogo alla comunità<sup>10</sup>.

### 3. Cosa

Il presidio culturale più importante del territorio è il MMAB, Montelupo Museo Archivio Biblioteca. Questo accoglie sotto lo stesso tetto il Museo della ceramica, la biblioteca civica e l'archivio preunitario. I MAB, Museo Archivio Biblioteca, sono organismi complessi dedicati alla cultura e di vocazione pubblica. Sono nati ufficialmente il 12 giugno 2012 con un atto costitutivo sottoscritto dai presidenti nazionali di AIB (Associazione Italiana Biblioteche), ANAI (Associazione Nazionale Archivistica Italiana) e ICOM Italia (International Council of Museum – Comitato Nazionale Italiano)<sup>11</sup>. Il MAB è definito come “un luogo di incontro, di or-

---

<sup>7</sup> F. BERTI, *Il museo della ceramica di Montelupo*, Firenze, 2004.

<sup>8</sup> La fornace si configura come ambiente polifunzionale per mostre temporanee, *workshop* e conferenze. Il progetto è illustrato in G. CERRI, *La fornace del museo. Il racconto site-specific del lavoro di un ceramista*, in G. ALLEGRETTI, P. BRUNAZZI, A.L. DIATTA, S. GHIRARDINI (a cura di), *Crossroads/Incroci Call for Paper*, Torino, 2024.

<sup>9</sup> Precisamente da Limite sull'Arno, come spiega il toponimo, iniziava il tratto di Arno navigabile verso il mare.

<sup>10</sup> A questo proposito si ricorda il progetto *Uffizi Diffusi* proposto dall'ex direttore degli Uffizi Heike Smith e il supporto al progetto confermato sia dal Ministro Franceschini che dal suo successore Sangiuliano.

<sup>11</sup> <http://www.mab-italia.org/>, ultimo accesso 30 giugno 2024.

ganizzazione e di azione tra operatori professionali dei beni culturali”; è una visione che propone un approccio olistico nei confronti del patrimonio-paesaggio, che allude a una proficua integrazione tra saperi e competenze diverse e la realizzazione di programmi di medio lungo periodo<sup>12</sup>.

Il MAB di Montelupo è stato istituito nel 2014 come risposta ad un problema di gestione<sup>13</sup>. Alla fine del 2012, emerse in maniera netta che il modello di gestione e di spesa del settore culturale dal Comune non era sostenibile. Gli amministratori indicarono due possibilità, o un taglio “lineare” delle risorse, con la conseguente riduzione degli orari di apertura e dei servizi per il Museo della ceramica, il Museo archeologico, la biblioteca comunale (che all’epoca si chiamava Centro culturale Nautilus) o la prospettiva di apertura di un MAB. Questa seconda opzione avrebbe implicato la dismissione della sede della biblioteca comunale e il suo trasferimento nella sede del Museo della ceramica. Avrebbe condotto però anche alla riduzione dello spazio dedicato alle collezioni museali e la loro conseguente riorganizzazione. Tali scelte avrebbero consentito una riduzione dei costi dovuti alla gestione ordinaria degli edifici, di fare economia, soprattutto sulla spesa del personale, e quindi la possibilità di mantenere inalterati gli orari di apertura. In seguito ad un acceso dibattito tra le varie anime delle istituzioni locali, delle associazioni e della società civile, la seconda opzione fu quella avallata dall’amministrazione. Il percorso di trasformazione fu seguito da due gruppi di lavoro, uno interno all’amministrazione e uno esterno. Quello esterno era composto da esperti di vari settori: Maurizio Vivarelli, docente di biblioteconomia e documentazione presso l’Università degli studi di Torino, Enrica Pagella, direttrice del Museo di Palazzo Madama a Torino, Claudio Rosati, esperto di gestione museale ed ex responsabile area musei della Regione Toscana, e Carlotta Margarone esperto in comunicazione di Palazzo Madama<sup>14</sup>. Il gruppo di lavoro produsse un documento che offriva la cornice scientifica e metodologica e specifiche indicazioni sul tipo di interventi da fare. Consegnato nell’aprile 2013, il MMAB fu inaugurato il 4 maggio 2014. L’evento fu suggellato da una performance simbolica che coinvolse la comunità locale: gli ultimi 1.000 libri appositamente lasciati nella sede precedente furono trasferiti nella nuova sede con una catena umana. L’iniziativa si ispirava a una simile, ma a grande scala, organizzata per l’inaugurazione della nuova biblioteca di Riga sempre nel 2014.

Oggi, il MMAB è ospitato nella ex scuola media Corradini, ubicata poco distante dalle mura Quattrocentesche, in piazza Vittorio Veneto. L’attuale conformazione è legata alle opere di ristrutturazione e adeguamento effettuate nel 2008 in occasione del trasferimento del Museo della ceramica dal Palazzo Podestarile. L’edificio si

---

<sup>12</sup> P. FELICIATI (a cura di), *Il Capitale culturale Studies on the Value of Cultural Heritage*, in *Supplementi*, 5, 2016.

<sup>13</sup> Le informazioni relative alle tappe che hanno portato alla costituzione del MMAB di Montelupo Fiorentino sono state condivise con l’autrice di questo contributo da Massimo Alderighi, responsabile della biblioteca di Montelupo Fiorentino.

<sup>14</sup> M. VIVARELLI, C. ROSATI, E. PAGELLA, C. MARGARONE (a cura di), *Una proposta di servizio integrato per il museo, l’archivio e la biblioteca di Montelupo Fiorentino*, Montelupo Fiorentino, 2013.

articola in tre piani fuori terra, di circa 350 metri quadrati ciascuno, con una appendice terra-tetto, la ex palestra, a cui si accede dal piano terra. In occasione dei lavori sono stati aggiunti un atrio coperto di circa 200 metri quadrati ed è stata riorganizzata la piazza, realizzando una piastra di accesso e gli stalli per il parcheggio.

Il progetto per il Museo prevedeva che tutti i piani dell'edificio fossero occupati dalla collezione permanente, mentre l'appendice era destinata alle mostre temporanee. L'impostazione di questo intervento del 2008 ha decretato una forte rigidità degli spazi e grosse criticità di tipo museografiche. Con il trasferimento della biblioteca si è operata una nuova organizzazione degli spazi. Questa teneva conto della compresenza di più usi, utenze diverse, più professionisti e dipendenti comunali e di attività diversificate. L'atrio è stato trasformato in uno spazio polivalente a bassa definizione. Ora vi si trovano l'accoglienza del MMAB, la biglietteria del Museo, uno spazio caffetteria e il bookshop. La biblioteca comunale occupa le retrostanti quattro sale e la sala lettura e l'archivio storico preunitario si trovano nello spazio annesso soppalcato. Il primo e il secondo piano continuano ad ospitare il Museo della ceramica, mentre gli uffici e gli spazi tecnici si dividono tra piano terra e primo piano.

#### 4. *Come*

Nei dieci anni di attività, il MMAB conta un crescendo di iniziative organizzate da Museo (Fondazione Museo Montelupo) e biblioteca e un aumento del numero dei partecipanti totali. Le attività sono destinate a più tipologie di pubblico, cresciute negli anni, e comprendono anche gli eventi legati alla ceramica contemporanea<sup>15</sup>. Lo staff MMAB testimonia però una situazione in cui vi è stata una convivenza forzata tra le varie anime dello staff e difficoltà nella gestione degli spazi comuni. Gli spazi della sala lettura sono diventati molto popolari tra gli studenti universitari della zona dell'empolese e, sebbene in proporzione minore, sono diventati appetibili anche per i lavoratori nomadi e da remoto.

Tra il 2017 e il 2018 è emersa la necessità di tornare a definire la qualità degli spazi interni del MMAB. Lo staff lamentava la necessità di ambienti attrezzati e idonei allo svolgimento delle varie iniziative di biblioteca e Museo, ma anche una razionalizzazione di alcune aree di lavoro, in particolare la biglietteria e il bancone prestiti. L'utenza degli studenti universitari e dei lavoratori chiedeva postazioni adeguate e più spazi. In questo quadro, amministrazione comunale e MMAB hanno deciso di intraprendere un nuovo percorso di progettazione.

Il percorso di progettazione degli spazi MMAB è stato avviato nel 2018 e ufficializzato a giugno di quell'anno con un convegno dedicato<sup>16</sup>. Il secondo step ha

---

<sup>15</sup> Fonte: report attività MMAB 2023 a cura dello staff MMAB, Montelupo.

<sup>16</sup> *Il MMAB di Montelupo Fiorentino verso il futuro. Spazi, modelli, nuovi pubblici*. 15 giugno 2018 Interventi di: Alessandro Bollo, Luca Dal Pozzolo, Maurizio Vivarelli, Barbara Mantovi, Giada

visto l'organizzazione di un percorso di progettazione partecipata, il cui coordinamento è stato affidato a Simurg Ricerche. Si è trattato di uno step parziale. Purtroppo lo svolgimento di questa fase, a cavallo tra il 2019 e il 2021, ha coinciso con la pandemia da Covid-19 e la partecipazione ha risentito della situazione contingente. I destinatari del percorso sono stati gli studenti universitari e i lavoratori da remoto/nomadi, gli utenti generici del MMAB, lo staff del MMAB e le associazioni locali. Non sono stati inclusi nell'indagine i visitatori del Museo. Gli esiti delle consultazioni hanno confermato le ipotesi iniziali. Dipendenti e staff MMAB hanno evidenziato disagi nella gestione delle attività e degli spazi comuni. Presentazioni di libri, concerti, conferenze, servizi al cittadino, vernissage di mostre, ecc., vengono organizzati tutte nel volume di ingresso durante gli orari di apertura del MMAB. Questo porta a disservizi, problemi di gestione, d'immagine e ad una complicata gestione, sia della preparazione che dello svolgimento dell'evento. Studenti e lavoratori hanno giudicato le postazioni di lavoro inadeguate e scomode. Hanno messo in evidenza il basso grado di comfort delle postazioni (sedia e scrivania), la mancanza di una copertura WiFi e soprattutto la scarsa qualità della luce artificiale e in alcune aree anche di quella naturale. I commenti riflettono i limiti degli interventi del 2014. Dovendo rispondere a tempistiche strette e operando con un budget limitato, il trasferimento della biblioteca si è risolto con un adeguamento sommario dell'esistente, effettuando piccoli interventi impiantistici e inserendo alcuni arredi specifici (librerie, bancone prestiti e resi, tavoli e sedute).

In seguito sono state avviate due azioni. La prima riguardava un completamento dell'indagine di soddisfazione sul Museo. I risultati hanno integrato quelli elaborati da Simurg Ricerche e sono serviti a definire il nuovo allestimento della galleria permanente<sup>17</sup>. La seconda azione ha riguardato la proposta di alcune soluzioni per la definizione di alcuni spazi del MMAB. La richiesta da parte dell'amministrazione comunale era di considerare come prioritari gli spazi dedicati allo studio e al lavoro e di concentrare la collezione permanente un solo piano. Tale scelta è stata sostenuta dalla tesi che il progetto di potenziamento del sistema museale diffuso avrebbe compensato la perdita dei metri quadri all'interno del MMAB ma anche da dati quantitativi sui pubblici del museo. Dalle rilevazioni fatte a partire dal 2018 emerge che solo una minima percentuale dei visitatori che compie la visita autonomamente visita anche il secondo piano. Altre indagini osservanti hanno mostrato che chi visita quel piano vi passa meno di 10 minuti.

---

Cerri e Massimo Alderighi. L'intervento specifico dedicato alla ri-progettazione del MMAB si intitolava "Un nuovo MMAB. Sperimentare i limiti della integrazione". Il convegno ebbe luogo nel corso della manifestazione del Festival Internazionale della Ceramica 2018.

<sup>17</sup> L'azione di rilevazione con la somministrazione diretta del questionario a risposta aperta e chiusa rientra nell'ambito delle attività programmate all'interno della ricerca *SC-M*. Assegnista G. Cerri, Tutor F. Collotti, Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Firenze. Il progetto per la nuova galleria permanente del Museo della ceramica vede la curatela scientifica della direttrice del Museo Lorenza Camin e la proposta museografica a cura dell'autrice. Il progetto scientifico è stato presentato al Cda della Fondazione Museo Montelupo e alla Giunta Comunale a dicembre 2023 e di nuovo a novembre 2024. Anche questo progetto è parte del progetto di ricerca *SC-M*.

## 5. Il progetto

Il progetto si pone come uno strumento di ricerca. Alla giunta e allo staff MMAB sono state presentate più proposte progettuali ponendo come principale obiettivo il miglioramento della qualità degli spazi e una razionalizzazione della loro gestione. In ognuna delle proposte si evidenziano i pro e i contro. Tutte hanno individuato nella hall il luogo dell'accoglienza e dell'incontro, mentre il primo piano è stato riservato alla conservazione e esposizione della collezione permanente.

Le differenze tra le varie opzioni riguardavano la sistemazione dell'appendice con soppalco e il terzo piano. Quella suggerita prevede la sistemazione delle sale studio al terzo piano e la conversione dell'appendice in spazio eventi. La conformazione di quest'ultimo presenta meno vincoli in caso di emergenze (vie di fuga), può essere reso accessibile in maniera indipendente, e quindi rimanere aperto durante le ore di chiusura, ed è servito da bagni e ambienti di servizio. Considerando anche il soppalco, l'ambiente può ospitare fino a 70 persone. Così facendo, al secondo piano due sale sarebbero destinate a mostre temporanee, gestite sia dal Museo che dalla biblioteca, le altre due sarebbero convertite in sale studio, con la possibilità di creare spazi per le attività individuali (per piccole riunioni o videochiamate) e mantenendo anche delle vetrine per la conservazione di ceramiche e libri. Il corridoio manterrebbe la funzione espositiva e una porzione potrebbe essere attrezzata con ulteriori postazioni di lavoro lungo la parete finestrata. La posizione delle finestre a 170 centimetri dal pavimento favorisce una soluzione che cita progetti come la biblioteca del municipio di Säynätsalo progettato da Alvar Aalto o la biblioteca di Recoaro di Francesco Collotti. Il progetto impiantistico risulta determinante alla buona riuscita del progetto (alimentazione elettrica e connessione ethernet), così come lo studio dell'illuminazione (illuminazione puntuale e calibrazione di quella naturale e artificiale generale). Nel caso delle aule studio sarebbe da valutare la possibilità di smantellare le pareti in cartongesso realizzate per ospitare le discutibili vetrine museali e che in questa nuova conformazione toglierebbero metri quadri utili. Sono state approfondite alcune parti del progetto, in particolare i sistemi di arredo fissi e mobili, proponendo sia soluzioni da catalogo che elementi su misura.

In generale, per non ripetere gli errori di pianificazione compiuti nel 2014, la necessità è quella di perseguire un progetto che segua la normativa relativa alla sicurezza per il lavoro da videoterminale. Attenzione e riguardo sono posti al progetto impiantistico e illuminotecnico, sia per la parte del corridoio che per le due aule. Il progetto degli arredi deve garantire l'usabilità degli spazi e le esigenze specifiche delle sale lettura. Il progetto degli spazi deve poter favorire l'incontro tra persone e promuoverebbe la conoscenza degli spazi e delle attività del MMAB tutta la sua comunità.

## 6. Conclusioni

Questo intervento presenta intenzioni nobili ma è necessario anche riflettere sulla plausibilità del progetto e le sue reali possibilità di realizzazione. Il progetto è di tipo esplorativo e si rende un'azione necessaria. La possibilità di accedere a bandi di finanziamento locali, nazionali ed europei è infatti vincolata ad avere un progetto già imbastito, talvolta fino alla fattibilità tecnico-economica, come nel caso dei progetti finanziabili sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il progetto delinea una tipologia di intervento e stabilisce alcune linee guida. Sebbene non ci siano certezze sulla sua immediata realizzazione, riesce comunque a definire i binari entro cui il progetto esecutivo dovrà muoversi, che sia gestito internamente dall'ufficio lavori pubblici o affidato a professionisti esterni. L'urgenza di definire una soluzione definitiva per iniziare i lavori di adeguamento sottolineano l'importanza che il MMAB ha assunto sia per gli amministratori che per la comunità. Si tratta però di un'urgenza diversa rispetto a quella del 2014, mentre la scarsità delle risorse è un elemento che ritorna. Vi è quindi la possibilità potenziale di poter programmare e gestire i vari interventi in maniera progressiva cercando di garantire la qualità delle scelte.

Il MMAB è ormai identificato come un presidio culturale ed è diventato un luogo di affezione. Il fatto che attragga utenti provenienti anche dai comuni limitrofi denota il successo della scelta di realizzare l'organismo MMAB. È uno spazio che ha la potenzialità di poter accogliere tutti e di poter lavorare su inclusione e partecipazione. Qui si ha la possibilità di trovare momenti di dialogo e scambio, o semplicemente riuscire a sentirsi parte di una comunità. Nell'accezione usata da Richard Sennett<sup>18</sup> (2022), il MMAB si propone come spazio democratico, ovvero come un luogo di esperienze, uno spazio dove potenziali estranei abbiano modo di interagire. Nelle varie riunioni per la definizione degli spazi del MMAB, il responsabile della biblioteca ha utilizzato proprio l'espressione "democratico" per evidenziare l'importanza degli spazi della biblioteca come presidio culturale. Li ha definiti come ultimi luoghi a cui tutti possono accedere, in cui tutti possono fruire del contenuto, dove la sosta e la permanenza, a eccezione dei periodi Covid, non sono contabilizzati e tutto è gratuito. Sta ai progettisti e ai gestori rendere questi spazi accoglienti e realmente accessibili. Ciò implica che siano rispettati gli standard e la normativa relativa ai rischi e al benessere dei luoghi di lavoro ma anche sia proposto un progetto che definisca qualitativamente gli spazi interni, un luogo, cioè dove sia ha piacere ad andare e restare.

---

<sup>18</sup> R. SENNETT, *Progettare il disordine. Idee per la città del XXI secolo*, Roma, 2022.



Gli spazi all'interno del MMAB di Montelupo Fiorentino. In senso orario: eventi all'interno dell'ingresso, postazioni nella sala consultazione, laboratori in una delle sale del museo, sala studio ricavata nel piano soppalcato (ex sala mostre)

Finito di stampare nel mese di dicembre 2024  
nella Stampatre s.r.l. di Torino – Via Bologna, 220