

Lavoro da remoto (nel settore privato e pubblico) e presenza sindacale

Remote work (in the private and public sectors) and Unionism

Anna Zilli*

ABSTRACT

La digitalizzazione del lavoro ha inciso profondamente (anche) sulle forme della rappresentanza sindacale, trasformando strumenti e pratiche tradizionali di comunicazione e partecipazione. La smaterializzazione della comunicazione sindacale, la virtualizzazione dell'assemblea e l'emersione di consultazioni elettroniche si sono affermate, spesso, in assenza di un quadro normativo organico, affidando a prassi e giurisprudenza un ruolo supplente. Il contributo ricostruisce criticamente l'evoluzione di tali processi nel contesto della remotizzazione del lavoro, interrogandone la compatibilità con l'impianto dello Statuto dei lavoratori e mettendo in luce continuità, discontinuità, potenzialità e rischi per l'effettività dei diritti collettivi nell'era digitale.

The digitalization of work has profoundly affected trade union representation, transforming traditional tools and practices of communication and participation. The dematerialization of union communication, the virtualization of assemblies, and the emergence of electronic consultation mechanisms have often developed in the absence of a coherent regulatory framework, leaving practices and case law to play a supplementary role. This article critically reconstructs the evolution of these instruments in the context of remote work, examining their compatibility with the framework of the Workers' Statute and highlighting continuities, discontinuities, opportunities, and risks for the effective exercise of collective rights in the digital era.

SOMMARIO:

1. La remotizzazione polisemica: essere o non essere (legati a un tempo e a un luogo di lavoro).
- 2. Sindacato e agilità: il ruolo delle parti sociali nella trasformazione del lavoro: a) il settore

* Professoressa Associata di Diritto del Lavoro nell'Università di Udine.

privato. – 3. *b*) i comparti pubblici. – 4. Il godimento delle prerogative sindacali di legge e di contratto: *a*) nel settore pubblico. – 5. *b*) nel lavoro privato (anche non dipendente?). – 6. *Hikikomori* lavorativi e disintermediazione: il paradosso antisociale delle reti. – 7. Osservazioni conclusive: la remotizzazione come laboratorio sperimentale. Il nodo della partecipazione.

1. *La remotizzazione polisemica: essere o non essere (legati a un tempo e a un luogo di lavoro)*

Nell'ecosistema in continua trasformazione delle relazioni sindacali, la transizione digitale non si presenta più come opzione futuribile, bensì come realtà già in atto. Strumenti un tempo marginali – la posta elettronica, la videoconferenza, le piattaforme collaborative... – hanno trasformato l'attività lavorativa e acquisito centralità nella vita quotidiana, imponendo anche alle forme della rappresentanza una riconsiderazione profonda dei propri linguaggi e dei propri mezzi¹. In tale contesto, si aprono scenari inediti e complessi: la comunicazione sindacale si smaterializza, l'assemblea si virtualizza, il *referendum* diventa elettronico, la bacheca si trasferisce dalla parete al *server*. Tutto questo accade, spesso, in assenza di un adeguato presidio normativo, lasciando che siano le prassi e, talvolta, la giurisprudenza a colmare un vuoto regolativo sempre più evidente².

L'obiettivo di questa riflessione è ricostruire l'evoluzione degli strumenti di comunicazione e partecipazione sindacale nel contesto della remotizzazione del lavoro, individuandone potenzialità e rischi, continuità e discontinuità rispetto al quadro normativo vigente. Si tratta di un percorso che non può limitarsi a registrare il dato tecnico, ma che deve interrogarsi sulle implicazioni giuridiche, relazionali, organizzative e culturali che derivano da questo passaggio epocale³.

Ogni discorso sul lavoro da remoto – e, *a fortiori*, sulla sua incidenza in termini di presenza sindacale – presuppone una chiarificazione preliminare: il

¹ Pionieristicamente, E. Gagnoli, *La comunicazione con strumenti elettronici nell'azienda e le prerogative dei sindacati*, in *MGL*, 1995, 338.

² R. Di Meo, *I diritti sindacali nell'era del caporalato digitale*, (labourlaw.unibo.it).

³ P. Tullini, *L'economia digitale alla prova dell'interesse collettivo*, (labourlaw.unibo.it), segnalava come «l'ideologia del lavoratore-impresa, lo stilema di successo del *freelance* e del *self-employed*, l'esaltazione della logica meritocratica» propri della *platform economy* allontanano dal sindacalismo tradizionale, generativo di indifferenza, quando non addirittura di insofferenza; così anche M. Forlivesi, *Interessi collettivi e rappresentanza dei lavoratori del web*, in P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro*, Torino, Giappichelli, 2017, 179 ss.

lavoro “fuori dall’unità produttiva” non costituisce un blocco omogeneo, bensì un arcipelago di ipotesi e prassi, che variano secondo la densità del vincolo spaziale e temporale⁴, nonché secondo la trama tecnologica che sostiene la prestazione, la quale, a sua volta, si riflette sulla forza (ovvero sulla rarefazione) del legame comunitario con la collettività di lavoro e con i suoi dispositivi di socialità organizzativa⁵.

La remotizzazione, pertanto, opera come *ombrello concettuale* sotto il quale convivono possibilità realizzative assai distanti: dal telelavoro, inteso come decentramento stabile (o semi-stabile) della prestazione in un luogo determinato, con orario tendenzialmente prestabilito e con modalità di controllo spesso formalizzate, al lavoro agile in senso proprio, le cui cifre teoriche sono l’alternanza e la flessibilità organizzativa, sino a forme atipiche o spurie di lavoro “*not in the plant*”, che, pur collocate oltre i confini fisici dell’impresa o dell’ufficio, sono, tuttavia, internalizzate digitalmente attraverso piattaforme, cruscotti di *performance*, sistemi di assegnazione e sorveglianza algoritmica, e che, pertanto, pongono problemi ulteriori, talora più radicali, rispetto alla sola distanza.

È in questa prospettiva che assume rilievo lo snodo classico tra telelavoro e lavoro agile. Il primo si definisce, per approssimazione, come traslazione della postazione, preservando la geometria “classica” del rapporto: luogo (seppur diverso) e tempo (perlopiù) continuano a costituire coordinate forti dell’obbligazione lavorativa. Il secondo, viceversa, si connota per l’idea che la prestazione possa essere resa *in parte* fuori e *in parte* dentro, secondo una logica di organizzazione per obiettivi e risultati che, almeno in via di principio, dovrebbe attenuare il primato del controllo diretto e riposizionare l’asse su autonomia e responsabilità⁶, fermo restando il perimetro dei limiti massimi di durata dell’orario e l’adozione di fasce di contattabilità e di disconnessione⁷.

⁴ Per un’ampia disamina F. Malzani, *Dall’unità produttiva al metaverso. Le coordinate della prevenzione sul luogo di lavoro*, (labourlaw.unibo.it), e già Ead., *Ambiente di lavoro e tutela della persona. Diritti e rimedi*, Milano, Giuffrè, 2014.

⁵ G. Harirchi, F. Visintin, *La remotizzazione del lavoro: aspetti organizzativi*, in A. Zilli (a cura di), *Out Of Office. La remotizzazione del lavoro nel settore ICT: Organizzazione, Rapporto di Lavoro, Fiscalità*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2025, qui 97 ss.

⁶ A. Boscati, *L’inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in M. Martone (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l’emergenza*, Piacenza, La Tribuna, 2020, 49 ss.

⁷ V. Bavaro, *L’orario di lavoro agile ‘senza precisi vincoli’*, (lavorodirittieuropa.it), 1; S. Bellomo, *Forme di occupazione ‘digitale’ e disciplina dell’orario di lavoro*, (www.federalismi.it), 166 ss.

Tuttavia, anche una volta stabilito il perimetro, residua un punto che si presta a divenire chiave interpretativa dell'intero discorso: la remotizzazione è, per sua natura, un terreno di confluenza tra autonomia privata, disciplina legale, regolazione collettiva e architettura tecnica. Come spesso accade nei processi di trasformazione organizzativa, è proprio questa confluenza – più che la norma in sé – a generare frizioni, vuoti e asimmetrie che qui si proverà a indagare.

Dal punto di vista metodologico, pare non potersi (più) dar compiutamente conto dell'immensa produzione (dottrinale e giurisprudenziale) in tema di lavoro da remoto, che – prima, timidamente, ma dalla pandemia in poi, imponentemente – ha scandagliato, analizzato e ricostruito minuziosamente tutti i profili della fattispecie *de qua*. Si opta, pertanto, per uno studio che affonda le proprie radici (anche di letteratura) in una recente ricerca interdisciplinare, in tema di remotizzazione del lavoro nel settore *ICT*, notoriamente il più risalente e il maggiormente esposto alle *intemperie* digitali e, per l'effetto, alle tempeste lavoristiche⁸. Ci si muoverà tra il settore privato e quello pubblico, secondo due percorsi: il primo volto a verificare il peso del sindacato nella remotizzazione; il secondo diretto a mostrare come l'attività sindacale si sviluppi, a seguito del cambiamento organizzativo.

2. *Sindacato e agilità: il ruolo delle parti sociali nella trasformazione del lavoro: a) il settore privato*

Nel settore privato, la storia della remotizzazione evidenzia una dinamica paradigmatica: quando la legge tace, la contrattazione collettiva diviene infrastruttura regolativa; quando la legge parla, il rischio è la marginalizzazione della mediazione collettiva, salvo che intervengano dispositivi (politici o tecnico-economici) capaci di riattivarla.

È noto, infatti, che il telelavoro nasce, in larga misura, come costruzione contrattuale⁹: non tanto per inclinazione “naturalmente” partecipativa dell'impresa, quanto perché, in assenza di una disciplina legislativa di cornice, l'introduzione di modalità di lavoro decentrate richiedeva un quadro di garanzie, un presidio di parità di trattamento, un'architettura di diritti e doveri che rendesse

⁸ Sia consentito il rinvio ad A. Zilli (a cura di), *Out Of Office. La remotizzazione del lavoro nel settore ICT: Organizzazione, Rapporto di Lavoro, Fiscalità*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2025.

⁹ M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT*, 2017, 335.

la prassi compatibile con gli *standard* ordinamentali in tema di orario, controllo, sicurezza e responsabilità. In questo scenario, il sindacato ha esercitato una funzione di *gatekeeping* regolativo: la remotizzazione, per entrare in impresa, richiedeva una legittimazione collettiva, pena l'esposizione dell'impresa a contenziosi e incertezza.

L'arrivo della legge sul lavoro agile (n. 81/2017) segna, per certi versi, una svolta. Il legislatore, concentrando l'attenzione sulla relazione individuale e sullo strumento dell'accordo tra datore e lavoratore, produce un effetto di disintermediazione sindacale che non è soltanto contingente, ma risponde a un'impostazione: la trasformazione organizzativa viene letta come questione di adattamento individuale e di personalizzazione della prestazione, con la conseguenza che il sindacato rischia di essere collocato *extra moenia* rispetto al cuore decisionale. In altri termini, la legge rende praticabile l'agilità senza che la sua praticabilità sia condizionata, almeno in via necessaria, da un passaggio collettivo.

Tuttavia, la stessa esperienza applicativa dimostra che l'impostazione individualizzante, quando incontra organizzazioni complesse, tende a produrre due effetti collaterali: da un lato, l'aumento di differenziazioni non sempre governate (chi accede, quanto accede, a quali condizioni, con quali strumenti); dall'altro, l'emersione di esigenze di *standardizzazione* e di legittimazione che, inevitabilmente, richiamano la contrattazione¹⁰.

È in questa direzione che si colloca il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021, il quale, pur non avendo la forza normativa di una legge, opera come *dispositivo di riattivazione* della dimensione collettiva¹¹ in un contesto ormai segnato dalla diffusione strutturale dello *smart working*, ma dominato dall'incertezza sugli aspetti collettivi¹². Nel Protocollo si ribadisce la piena continuità del sistema dei diritti sindacali anche a

¹⁰ Secondo il magistero di G. Giugni, *Diritto sindacale*, Bari, Laterza, ult. ed., ove si sottolinea come il contratto collettivo assolva storicamente alla funzione di razionalizzazione delle diseguaglianze prodotte dalla regolazione individuale, funzione che tende a riemergere con particolare evidenza nei contesti organizzativi complessi. In termini convergenti, T. Treu, *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della flessibilità*, Bologna, Il Mulino, 2003, 87 ss., evidenzia come le tecniche di individualizzazione dei trattamenti, se non ricondotte entro cornici collettive, producano differenziazioni difficilmente governabili e, al contempo, una crescente esigenza di criteri comuni di legittimazione e trasparenza, suscettibili di trovare risposta nella contrattazione collettiva.

¹¹ P. Albi, *Introduzione: il Protocollo nazionale sul lavoro agile tra dialogo sociale e superamento della stagione pandemica*, (lavorodirittieuropa.it).

¹² M. V. Ballestrero, *Libertà e attività sindacale a cinquant'anni dallo Statuto dei Lavoratori*, (lavorodirittieuropa.it), 3.

fronte della smaterializzazione della prestazione lavorativa. In particolare, l'art. 8 afferma in modo espresso che lo svolgimento dell'attività in modalità agile non incide né comprime l'assetto dei diritti e delle libertà sindacali, individuali e collettive, così come definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva vigente, escludendo qualsivoglia effetto regressivo sul piano delle garanzie partecipative.

Il Protocollo recepisce, così, l'esigenza di evitare che la distanza fisica dal luogo di lavoro si traduca in una marginalizzazione del lavoratore rispetto agli spazi della rappresentanza e dell'azione collettiva, riaffermando la neutralità della modalità di esecuzione della prestazione rispetto allo *status* sindacale del dipendente. Al contempo, le parti sociali si impegnano a individuare modalità concrete di esercizio dei diritti sindacali "da remoto", riconoscendo la legittimità di forme digitali di partecipazione e di fruizione delle libertà sindacali – quali assemblee, comunicazioni e consultazioni – in parallelo a quelle tradizionalmente svolte in presenza (art. 8, co. 2).

Resta, tuttavia, espressamente salvaguardata la possibilità, per il lavoratore agile, di esercitare i medesimi diritti anche fisicamente nei luoghi aziendali, delineando un modello ibrido che combina presenza e distanza e che affida alla contrattazione collettiva il compito di governare, in chiave inclusiva, l'adattamento delle prerogative sindacali alle nuove forme dell'organizzazione del lavoro. La contrattazione collettiva, peraltro, mostra esattamente questo schema, prima e dopo il Protocollo, attorno all'emergenza pandemica¹³: confronto tra le parti sociali non è venuto meno, ma ha continuato a rappresentare il canale privilegiato di regolazione; del resto, è stata la contrattazione collettiva a intervenire per prima, anticipando le successive soluzioni normative adottate in via emergenziale in materia di lavoro agile¹⁴.

Un'ulteriore linea di riflessione si apre sul terreno, solo apparentemente tecnico, della disciplina fiscale del *welfare*, che finisce per incidere in modo non secondario sulla stessa rappresentazione giuridica del lavoro agile¹⁵. L'art. 18,

¹³ Si vedano in proposito: art. 8 Accordo sperimentale lavoro agile Tim S.p.A. del 4 agosto 2020; art. 3 CCNL AGIDAE Scuola 9 dicembre 2020; art. 5.9 Accordo GSE S.p.A. del 15 gennaio 2021, art. 16 CCNL Poste Italiane del 23 giugno 2021; art. 11 Accordo sindacale Gruppo Generali del 27 luglio 2021, su cui A. Casalino, Nuove tecnologie e diritti sindacali. L'impatto del lavoro da remoto sulla partecipazione attiva dei lavoratori alle iniziative sindacali, (indexlaw.org), 346-359.

¹⁴ M. D'Onghia, *Lavoro agile e luogo del lavoro: cosa ci ha insegnato la pandemia?*, (lavorodirittieuropa.it), 1.

¹⁵ Per tutti, anche con puntuali riferimenti, v. M. De Falco, *Benessere organizzativo e welfare contrattuale fra reale e ideale*, (riviste.gruppstudium.it), 34 ss.

co. 4, legge 22 maggio 2017, n. 81, nel prevedere l'estensione degli incentivi fiscali e contributivi collegati agli incrementi di produttività ed efficienza anche alle prestazioni rese in modalità agile, introduce una disposizione di formulazione intenzionalmente ampia, che si presta a essere letta come una norma di raccordo tra organizzazione del lavoro e risultati economici. In tal modo, lo *smart working* viene progressivamente sottratto a una narrazione esclusivamente orientata alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per essere ricondotto entro una logica più esigente, fondata sulla misurabilità delle *performance* e sulla responsabilizzazione dei processi produttivi¹⁶.

Non sorprende, allora, che la contrattazione collettiva di secondo livello abbia intercettato tale sollecitazione, qualificando il lavoro agile quale leva organizzativa, idonea a produrre effetti migliorativi tanto sul piano del benessere dei lavoratori, quanto su quello della produttività e della competitività aziendale¹⁷. In questa prospettiva si colloca la scelta di inserire, all'interno della disciplina dei premi di risultato, clausole che affidino alla direzione aziendale e alle rappresentanze sindacali l'individuazione, in chiusura d'anno, dei processi più rilevanti in termini di strategicità, valore economico e grado di coinvolgimento, destinati a concorrere allo sviluppo del *business*.

Come opportunamente segnalato dalla dottrina, tuttavia, la sola adozione del lavoro agile non è di per sé sufficiente a legittimare l'accesso al regime di tassazione agevolata, richiedendosi invece la verifica di un effettivo incremento di indicatori oggettivi – quali produttività, redditività o qualità – rispetto a un periodo congruo di riferimento¹⁸. È in questa chiave che il lavoro agile può essere correttamente interpretato non come presupposto automatico del beneficio fiscale, bensì come uno degli indicatori possibili di miglioramento organizzativo, secondo un'impostazione che trova conferma anche nella prassi amministrativa, laddove il Ministero del lavoro include lo *smart working*, nei modelli per il deposito degli accordi collettivi, tra i criteri “disponibili” rimessi all'autonomia delle parti¹⁹.

¹⁶ L. Zappalà, *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT* – 446/2021.

¹⁷ E. Ales, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *DLM*, 2021, 1, 43 ss.

¹⁸ C. Garofalo, *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. Garofalo (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press, 2018, spec. 399 ss.

¹⁹ Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Modello per il deposito telematico degli accordi collettivi aziendali e territoriali*, nonché nelle *FAQ sul deposito telematico degli*

In questa prospettiva, gli esempi di contrattazione integrativa che istituzionalizzano lo *smart working* come strumento orientato non soltanto alla conciliazione, ma anche a risultati organizzativi, segnalano un movimento: il sindacato “pesa” meno nella fase genetica (perché la legge consente di aggirarne l’intervento), ma può tornare a contare nella fase di *governo* e *valutazione* dell’impatto organizzativo, soprattutto quando il lavoro agile si intreccia con premi, indicatori e sistemi di *performance*. Nel settore privato, dunque, il sindacato ha inciso più intensamente nella fase pre-legale, quando la remotizzazione aveva bisogno di cornici collettive per essere praticabile; dopo la legge n. 81/2017 rischia una collocazione laterale, ma può recuperare spazio – e, forse, legittimazione – nella misura in cui l’agilità si leghi a incentivi, metriche e *standard* che richiedano una sede collettiva di definizione, nonché nella misura in cui la distanza renda “visibile” ciò che prima restava implicito: che i diritti sindacali non sono semplicemente “trasportabili” nel digitale senza adattamenti.

3. b) *i comparti pubblici*

Rispetto al contesto privatistico, nelle pp.aa. la traiettoria è, per certi aspetti, più lineare: sin dall’origine, l’introduzione del telelavoro è stata pensata come fenomeno che esige relazioni sindacali, non già per ragioni ideologiche, ma per la necessità istituzionale di garantire parità di trattamento, trasparenza delle condizioni, uniformità minima e controllabilità degli effetti organizzativi²⁰. Sicché, quando la disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni prende forma – in modo ancora embrionale, ma già strutturato – con la legge n. 191/1998, il lavoro a distanza si colloca entro una più ampia strategia di razionalizzazione dell’organizzazione del lavoro pubblico e di realizzazione di economie di gestione, mediante l’impiego flessibile delle risorse umane (art. 4, co. 1). Il telelavoro è configurato come facoltà organizzativa dell’amministrazione, esercitabile a parità di trattamento economico e subordinata, da un lato, alla predisposizione di strumenti tecnologici idonei e di modalità di verifica dell’adempimento della prestazione, dall’altro alla reversibilità della scelta, garantita al dipendente mediante il diritto al reintegro nella sede originaria (art. 4, co. 1 e 2).

accordi di secondo livello, disponibili sul portale istituzionale *Cliclavoro* e anche in dottrina-lavoro.it.

²⁰ Sia consentito il rinvio a A. Zilli, *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione ‘4.0’*, in D. Garofalo (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo – agile – occasionale*, Modena, ADAPT University Press, 2018, 356 ss.

La legge demanda a un regolamento attuativo la definizione delle modalità organizzative e assegna un ruolo non marginale alla contrattazione collettiva, chiamata a adeguare la disciplina economica e normativa del rapporto alle specificità del lavoro a distanza, prevedendo altresì la possibilità di avviare sperimentazioni previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali (art. 4, co. 3 e 5).

In attuazione di tale cornice normativa, l'Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni del 23 marzo 2000 esplicita il modello di relazioni sindacali sotteso all'istituto, fondato su criteri di responsabilità, correttezza, trasparenza e tempestività (art. 3, co. 1). L'Accordo articola puntualmente i livelli di partecipazione sindacale, prevedendo la *consultazione* preventiva sui progetti di telelavoro, la *concertazione* sulle modalità di realizzazione e sulle professionalità coinvolte e la *contrattazione integrativa* sugli adattamenti della disciplina del rapporto di lavoro resi necessari dalle condizioni della prestazione a distanza (art. 3, co. 2-5). Emerge una configurazione del telelavoro come istituto fortemente procedimentalizzato, nel quale l'innovazione organizzativa è strettamente intrecciata a forme strutturate di partecipazione sindacale e di governo negoziale del cambiamento.

La *ratio* è ben riconoscibile: nella pubblica amministrazione, la remotizzazione – per la sua stessa capacità di incidere sulla fruibilità dei servizi e sull'organizzazione degli uffici – non può essere ridotta a patto individuale, pena l'emersione di disparità e la compromissione della stessa funzione pubblica, che pretende *standard*, tracciabilità e responsabilità amministrativa.

Quando poi il lavoro agile viene recepito e adattato nel pubblico, il punto non è (solo) "importare" la legge n. 81/2017, ma *renderla compatibile* con un sistema assai diverso²¹, in cui la contrattazione collettiva costituisce, anche simbolicamente, la sede di composizione tra le esigenze dell'amministrazione, le garanzie del personale e i principi di imparzialità e buon andamento. Da qui, l'insistenza contrattuale su sedi di confronto e oggetti negoziali: criteri generali delle modalità attuative, criteri di priorità, estensioni delle giornate, connessioni con *performance* e modelli di servizio²². In breve: nelle amministrazioni

²¹ V. Talamo, *Diversamente agile? Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni*, in L. Fiorillo, A. Perulli (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, Giappichelli, 2017, 257 ss.

²² M. Mocella, N. Lettieri, *Prospettive evolutive del lavoro agile nel pubblico impiego fra misurazione della performance e tecnologie intelligenti*, in A. Bellavista, A. Riccobono (a cura di), *La privatizzazione del pubblico impiego trent'anni dopo. Atti del Convegno in occasione della presentazione degli Studi in onore di Alessandro Garilli*, Palermo, 10-11 febbraio 2023, Torino, Giappichelli, 2024, 359 ss.

pubbliche non si può *bypassare* la contrattazione, perché ivi la remotizzazione tende a divenire misura di organizzazione generale, non rappresentando (solo) un semplice accomodamento individuale²³.

Merita, inoltre, attenzione l'interazione con organismi e strumenti di governance interna (si pensi ai CUG e, più in generale, ai dispositivi di pianificazione organizzativa): qui la remotizzazione si intreccia con il benessere organizzativo, la prevenzione delle discriminazioni, la conciliazione, al crocevia ove la dimensione collettiva non è un accessorio, ma un requisito di tenuta istituzionale.

Nel lavoro pubblico privatizzato, il distinguo concettuale e linguistico è stato – ed è tuttora – particolarmente visibile, anche per la necessità di ricomporre, dopo la stagione emergenziale del 2020-2022, la frattura tra la “remotizzazione coatta” e la “agilità” in senso proprio. Archiviato l'esperimento pandemico (che ha spesso sostituito la flessibilità con una mera delocalizzazione/domiciliarizzazione obbligata), il lavoro *fuori dagli uffici* viene oggi riproposto come misura di *welfare* organizzativo e, al contempo, come leva per la resilienza dei servizi e per la gestione di fragilità individuali e familiari²⁴, nonché – elemento che merita attenzione – come strumento di riposizionamento reputazionale del “posto fisso”, divenuto meno attrattivo per segmenti generazionali per i quali la mobilità e la flessibilità non rappresentano più eccezioni, bensì aspettative²⁵.

Per tutti, si veda il CCNL delle Funzioni centrali, ove il lavoro agile e il lavoro da remoto si collocano entro un reticolo multilivello di sedi e strumenti partecipativi, che restituisce con particolare evidenza la natura intrinsecamente organizzativa – e non meramente individuale – dell'istituto. A livello nazionale, l'art. 5, co. 3, lett. g), include espressamente tra le materie oggetto di confronto i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto, segnando una scelta di principio che sottrae tali modelli alla dimensione unilaterale e li riconduce a un ambito di regolazione condivisa.

In una logica in parte diversa, ma complementare, si colloca, poi, l'art. 6, co. 2, che individua nell'Organismo paritetico per l'innovazione (OPI) una sede stabile di relazioni “aperte e collaborative” sui progetti di organizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi, nonché – significativamente – sulle politiche

²³ C. Spinelli, *Per una PA digitale: la gestione del personale tra innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze*, in *RGL*, 2019, 4, 147 ss.

²⁴ E. Dagnino, *Priorità per l'accesso al lavoro agile e ad altre forme di lavoro flessibile*, in D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Fili, A. Trojsi (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Modena, ADAPT University Press, 2023, 602 ss.

²⁵ F. Coin, *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi, 2023.

formative, sul lavoro agile e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attribuendogli una funzione propositiva nei confronti dell'amministrazione e della contrattazione integrativa. È, tuttavia, a quest'ultimo livello che il lavoro agile assume una più marcata concretezza regolativa: l'art. 7, co. 6, lett. e), rimette infatti alla contrattazione integrativa la definizione dei criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile e al lavoro da remoto, nonché dei casi in cui è possibile estendere il numero delle giornate di prestazione rese a distanza, confermando il carattere selettivo e non universalistico dell'istituto.

Non meno rilevante è il raccordo con la leva incentivante, poiché l'art. 33 prevede espressamente la destinazione delle risorse della contrattazione integrativa anche a trattamenti economici correlati agli incrementi di produttività conseguiti per effetto dei nuovi modelli organizzativi e di servizio connessi al lavoro agile. In questo quadro, non può, infine, essere trascurato il ruolo del CUG, chiamato – anche attraverso il PIAO – a presidiare la valorizzazione del benessere lavorativo e il contrasto alle discriminazioni, contribuendo a inscrivere il lavoro agile entro una prospettiva che intreccia organizzazione, performance e tutela sostanziale delle condizioni di lavoro.

La contrattazione collettiva, nel settore pubblico, ha svolto, dunque, una funzione di riordino e razionalizzazione, cercando la necessaria sintesi – non priva di tensioni – tra trasparenza delle condizioni di lavoro, produttività e orientamento ai risultati, conciliazione vita-lavoro e qualità dei servizi. La netta distinzione tra lavoro agile e “altre forme di lavoro a distanza”, con tipizzazioni ulteriori (telelavoro domiciliare; *coworking*; lavoro decentrato da centri satellite), rivelano una preoccupazione istituzionale: evitare che la remotizzazione divenga una zona grigia organizzativa, esposta a improvvisazioni gestionali e a differenziazioni arbitrarie²⁶.

4. Il godimento delle prerogative sindacali di legge e di contratto: a) nel settore pubblico

Se la prima direttrice riguarda il ruolo del sindacato nella regolazione della remotizzazione, la seconda – non meno rilevante – riguarda la fruizione dei

²⁶ Si v. spec., da ultimo, gli interventi di M.D. Ferrara, *Le relazioni sindacali in trent'anni di riforme del lavoro pubblico*; A. Alaimo, *Note sparse sul rapporto fra contrattazione integrativa e contrattazione nazionale e sulla partecipazione nei contratti di comparto*; M. Barbieri, *Le relazioni sindacali nel lavoro pubblico contrattualizzato: una discussione con Maria Dolores Ferrara*; G. Natullo, *Contrattazione e partecipazione nel lavoro pubblico: interessi, funzioni, regole*, in U. Gargiulo, A. Zoppoli (a cura di), *Il lavoro pubblico in trent'anni di riforme, Quaderno di DLM*, 2024.

diritti sindacali da parte di chi lavori da remoto, sia come lavoratore, sia come rappresentante.

Vale la pena di ripartire dal lavoro pubblico, ove la contrattazione collettiva, ben prima della pandemia, aveva già incorporato strumenti come bacheche digitali e uso della posta elettronica a fini sindacali per il personale che telelavorasse. La contingenza epidemiologica ha agito da immediato acceleratore²⁷, rendendo subito praticabili (e talora inevitabili) assemblee *online* e consultazioni digitali, spingendo inoltre verso sperimentazioni più “creative” (dallo sciopero virtuale a forme nuove di collettaggio digitale e *crowdfunding*), date dalla necessità: quando la comunità di lavoro è fisicamente rarefatta, la rappresentanza, per esistere, deve dotarsi di canali tecnologici di accesso e di mobilitazione.

Le fonti negoziali *post-pandemiche* hanno iniziato a formalizzare questo passaggio. In particolare, la previsione della possibilità di svolgere l’assemblea in videoconferenza (CCNQ 30 novembre 2023 che ha novellato l’art. 4, co. 1 *bis*, CCNQ 2017), nonché l’obbligo per le amministrazioni di fornire, a richiesta, l’elenco degli indirizzi mail istituzionali del personale (art. 5, co.1, nuovo periodo, CCNQ 2017), evidenziano una trasformazione silenziosa ma incisiva: dal canale collettivo della “bacheca” (quale spazio comune) si scivola verso il canale individuale (la posta elettronica), che è più capillare, ma anche, strutturalmente, più esposto a questioni di controllo, *privacy*, tracciabilità e, soprattutto, di asimmetria di potere comunicativo.

In parallelo, si è posta la questione dei permessi sindacali per il personale operante in modalità di lavoro agile. Le indicazioni applicative (anche attraverso risposte ARAN) mostrano una soluzione pragmaticamente convincente: solo se il lavoro agile prevede fasce di contattabilità/reperibilità, allora la fruizione di permessi su base oraria conserva senso, perché in quel segmento temporale il lavoratore è, per definizione, tenuto a rendersi disponibile per l’amministrazione e, dunque, l’“astensione” per attività sindacale mantiene un significato organizzativo e giuridico (si sostituisce, per così dire, la presenza fisica con la “presenza digitale dovuta”)²⁸.

Il quadro che ne emerge è duplice. Da un lato, il settore pubblico sembra più pronto a riconoscere che l’effettività del diritto sindacale richiede canali digitali;

²⁷ M. Brollo, *Il lavoro agile alla prova dell’emergenza epidemiologica*, in D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Fili, F. Seghezzi (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, Vol. I, Modena, ADAPT University Press, 2020, 167 ss.

²⁸ Così in aranagenzia.it.

dall'altro, l'istituzionalizzazione di tali canali si mostra affatto neutra, perché sposta la grammatica dei diritti dal luogo comune alla comunicazione personalizzata, con implicazioni che vanno lette anche in termini di equilibrio tra poteri.

5. b) nel lavoro privato (anche non dipendente?)

Nel settore privato, la questione è più problematica, perché si innesta su una domanda preliminare: la prestazione resa fuori dall'unità produttiva obbliga il datore a predisporre nuovi modi di esercizio dei diritti sindacali? E, correlativamente: esiste un diritto del sindacato a pretendere modalità "digitali" di esercizio delle prerogative, quando l'organizzazione del lavoro rende inefficaci i canali tradizionali?

La legge n. 81/2017 non offre una risposta strutturata e ciò non sorprende, se si considera la già ricordata impostazione, centrata sulla relazione individuale. Ne deriva che il baricentro si sposta sulla contrattazione, sulle prassi e sulla giurisprudenza, con il rischio – non secondario – di una regolazione a macchia di leopardo.

Già negli studi risalenti sul telelavoro si coglieva, con lucidità, il problema. L'isolamento del telelavoratore indebolisce il legame con la comunità di lavoro e, conseguentemente, attenua la tutela collettiva²⁹. Non tanto perché il diritto sindacale "sparisca", quanto perché perde i suoi supporti materiali e sociali: la prossimità tra colleghi, gli spazi di aggregazione, la visibilità della presenza sindacale, persino la ritualità dell'incontro. E ciò incide, a cascata, anche sugli strumenti di autotutela collettiva: lo sciopero resta astrattamente configurabile, ma la sua costruzione pratica richiede aggregazione e mobilitazione; da qui l'idea – già emersa – di uno "sciopero telematico" come spegnimento del terminale, preceduto da proclamazione e adesioni, anch'esse digitali³⁰.

Quanto all'applicazione del Titolo III dello Statuto, la soglia dimensionale, *ex art. 35*, non dovrebbe costituire barriera nelle organizzazioni che impiegano telelavoratori, pena un effetto elusivo: non è accettabile frammentare l'unità produttiva in "micro-postazioni" domestiche. L'unità produttiva, in questa prospettiva, va intesa come insieme coordinato di soggetti che concorrono all'attività organizzata, risultando irrilevante la dislocazione territoriale. Ma proprio

²⁹ International Labour Conference, Report IV(1), Home work, 83rd Session, 1996; lo si ritrova espressamente in *ETUC – UNICE – CEEP, European Framework Agreement on Telework*, 2002.

³⁰ A. Rota, *Tecnologia e lotta sindacale: il netstrike*, (labourlaw.unibo.it).

questo passaggio, concettualmente solido, apre la questione davvero dirimente: se l'unità produttiva si "mantiene" come entità giuridica³¹, allora gli strumenti di agibilità devono poter essere reinterpretati in modo funzionale e, quando necessario, in modo informatico.

Assumono rilievo i precedenti giurisprudenziali, che mostrano una sempre più accentuata tendenza a spogliare i diritti sindacali della loro materialità, in funzione dell'effettività, uscendo dalle strutture organizzative, in cui gli spazi di aggregazione si riducono o scompaiono, per appropriarsi dello spazio informatico del computer e della rete, che divengono presenza stabile e centrale quale nuovo "luogo" della prestazione³². Lo si vede, peraltro, anche al di là della subordinazione, ove il lavoro si svolge mediante le piattaforme digitali: ai *riders* giunge l'estensione delle garanzie di carattere sindacale, con la conseguente operatività dell'art. 28 della legge n. 300/1970 in materia di repressione della condotta antisindacale³³. Si tratta di un filone giurisprudenziale ormai consistente, che impone agli operatori di prendere definitivamente atto di un dato di sistema: l'area del lavoro protetto dal diritto del lavoro, anche nella dimensione sindacale, ha da tempo oltrepassato i confini tradizionali del lavoro subordinato. Essa si estende, oggi, anche a prestazioni formalmente autonome, purché prevalentemente personali e continuative, quando le modalità di esecuzione risultino organizzate dal committente, ancorché, attraverso forme di etero-organizzazione, meno penetranti e meno analitiche di quelle riconducibili al classico potere direttivo datoriale.

E, tuttavia, proprio qui emerge il carattere ambivalente del digitale: riconoscere che gli strumenti informatici possono ospitare funzioni di agibilità sindacale non risolve automaticamente il problema dell'asimmetria tra datore e sindacato nell'accesso ai canali, nella capacità di raggiungere i lavoratori, nella rapidità e pervasività del messaggio. Il tema, dunque, non è soltanto "ammissibilità" della *e-mail* o della bacheca elettronica, ma pariteticità sostanziale delle condizioni comunicative, almeno nella misura necessaria a non svuotare di contenuto l'idea stessa di contropotere. Ben si vede, infatti, come il sindacato sia legato anche alla fisicità dei luoghi, ove collegata alla corretta gestione del

³¹ A. Bellavista, *L'unità produttiva digitale*, (labourlaw.unibo.it) 105 ss.

³² G. Pezzini, *Dall'ufficio al web: i diritti sindacali nel lavoro agile*, in M. Brolo, M. Del Conte, M. Martone, C. Spinelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, Modena, ADAPT University Press, 2022, 226 ss.

³³ Per i più recenti approdi, v. L. Battista, *Condotta antisindacale e piattaforme digitali: un'altra tappa verso la subordinazione dei ciclofattorini*, nota a Trib. Milano 28 settembre 2023, in *ADL.*, 2024, 161 ss.

(ri)equilibrio dei poteri, allorché si scrutini la giurisprudenza in tema di conciliazione sindacale, la cui validità è strettamente legata allo spazio (la “sede sindacale”) in cui essa si svolge³⁴.

In questa chiave, torna utile – sebbene con prudenza – l’argomento della parità di trattamento e del divieto di discriminazione, evocato anche dal Protocollo del 2021, laddove insiste su trattamento economico e normativo, premi, opportunità di carriera e formazione, *welfare* e *benefit*. Tuttavia, la parità di trattamento è un grimaldello efficace soprattutto per i diritti “del lavoratore” (non per quelli che presuppongono iniziativa collettiva e organizzazione: assemblea, collettaggio, *referendum*).

Il paradosso è evidente: i diritti più esposti alla rarefazione relazionale sono anche quelli che più difficilmente verranno azionati individualmente, perché richiedono un soggetto collettivo che li promuova e li renda praticabili.

6. Hikikomori *lavorativi* e *disintermediazione*: il *paradosso antisociale delle reti*

A questo punto, la riflessione non può arrestarsi alla ricostruzione degli strumenti. Occorre, piuttosto, prendere sul serio un fenomeno di fondo: la disintermediazione che può derivare dalla remotizzazione e, più in generale, dalla digitalizzazione della relazione lavorativa. Il rischio non è soltanto la “minor presenza” del sindacato, ma l’alterazione dell’equilibrio potere datoriale–contropotere sindacale presupposto dall’ordinamento, ove si consideri che le tecnologie non sono meri canali neutrali, bensì dispositivi che incorporano forme di organizzazione della comunicazione e della decisione.

In un sistema informatico aziendale tipico, il datore (o la struttura apicale) è in grado di indirizzare messaggi in modo pervasivo e in tempo reale verso tutti gli utenti; il sindacato non dispone necessariamente della stessa facoltà; i singoli lavoratori non dispongono di canali orizzontali equivalenti, se non per comunicazioni inerenti alla prestazione. Ne deriva una comunicazione tendenzialmente verticale, che può risultare intrinsecamente autoritativa, non per il contenuto dei messaggi ma per la forma dell’accesso e per la struttura del canale.

L’interrogativo, allora, è se un “modello verticale di comunicazione telematica” sia compatibile, indipendentemente dall’uso contingente, con il modello pluralista sotteso dallo Statuto e, in ultima analisi, con la matrice costituzionale

³⁴ Recentissimo F. Michieli, *Questioni attuali sull’impugnabilità delle conciliazioni in sede sindacale*, in *LG*, 2025, 10, 861 ss.

della dialettica dei poteri nell'impresa. In questo quadro, le risposte giurisprudenziali possono apparire oscillanti: da un lato, l'idea che lo strumento non sia in sé buono o cattivo; dall'altro, l'argomento secondo cui alcuni mezzi, proprio per lo straordinario potere che conferiscono a chi li possiede, esigono regolamentazione in ragione delle loro caratteristiche, perché è il mezzo stesso a produrre squilibrio.

Qui si colloca, in controluce, anche il tema degli *hikikomori* lavorativi³⁵, la cui vita (professionale, quantomeno) si caratterizza per l'isolamento, derivante da un uso intensivo e prolungato della prestazione a distanza, in cui la rete diventa condizione di connessione funzionale ma non necessariamente di socializzazione reale. Il lavoro da remoto, se privo di alternanza effettiva e ove inserito in contesti organizzativi che riducono i rientri a eventi sporadici (alternanza annuale, non settimanale), può trasformare la comunità di lavoro in una costellazione di individui connessi, ma socialmente rarefatti. E se la comunità si rarefa, la rappresentanza fatica: non per mancanza di diritto, ma per mancanza di spazio sociale.

7. Osservazioni conclusive: la remotizzazione come laboratorio sperimentale. Il nodo della partecipazione

La remotizzazione del lavoro opera, in definitiva, come laboratorio sperimentale su due fronti.

Il primo – più esplorato – è quello della relazione individuale: la distanza ha spinto imprese e amministrazioni a ripensare obiettivi, valutazioni, controlli, doveri di diligenza e responsabilità, talora introducendo logiche per risultati anche dove il lavoro resta prevalentemente in presenza.

Il secondo – meno esplorato, e perciò più promettente, ma anche più rischioso – riguarda le relazioni collettive, nella duplice accezione che indaga il ruolo del sindacato nell'attivazione e nella gestione del lavoro da remoto e la fruizione dei diritti sindacali da parte di lavoratori e rappresentanti in contesti “fuori dall'unità produttiva”, con la conseguente necessità di discutere di agilità nell'agilità come condizione di bilanciamento dei poteri e di mitigazione delle asimmetrie.

Ciò che si è osservato, sin qui, è un ripiegamento verso la relazione diretta datore-lavoratore, con rarefazione della mediazione collettiva. Ma è lecito

³⁵ L'efficace espressione è di S. Donà, M. Marocco, *Diritto di assemblea ex art. 20 St. Lav. e nuove tecnologie digitali*, (labourlaw.unibo.it).

chiedersi se tale assetto sia sostenibile nel medio-lungo periodo. La remotizzazione, proprio perché spesso improntata alla soddisfazione di interessi individuali (conciliazione, riduzione dei tempi di spostamento, gestione della cura), rischia, quando è gestita “uno a uno” e in modo discrezionale, di urtare contro il muro del diritto antidiscriminatorio: come escludere che, *domani*, emergano soggetti ugualmente meritevoli o più bisognosi di accesso rispetto a chi ha ottenuto la remotizzazione *oggi*? Come governare la selezione senza criteri, senza trasparenza, senza una sede di composizione che renda le scelte difendibili e ripetibili?

Inoltre, la gestione individuale è davvero funzionale su grandi numeri? Può esserlo in micro-contesti, ma in organizzazioni complesse tende a produrre costi amministrativi, contenziosi più o meno latenti e incoerenze organizzative. Qui la contrattazione collettiva può tornare a essere non un vincolo, ma un fattore di efficienza istituzionale: standardizza, legittima, riduce l’arbitrio, costruisce criteri di priorità e di rotazione, introduce garanzie procedurali.

Quanto al godimento dei diritti sindacali, non si può dimenticare che la presenza del sindacato non è solo conflitto: è gestione dell’ordinario, composizione delle criticità, presidio di legalità sociale nei luoghi di lavoro. Se il luogo diventa digitale, occorre pensare forme digitali di presenza che non siano meramente simboliche. E qui si apre il nodo, forse decisivo, della partecipazione: sarà interessante verificare se e come il modello statutario riuscirà a convivere con un rilancio delle forme partecipative (anche nella prospettiva dell’art. 46 Cost.) e se la tecnologia, di per sé utile nel rafforzare la democrazia dei corpi intermedi³⁶, verrà usata per rafforzare canali partecipativi, oppure per consolidare un modello verticale di comunicazione e governo.

In questa cornice, la questione delle elezioni *online* delle RSU mostra con evidenza che il problema non è tecnico: piattaforme e procedure esistono e possono offrire accessibilità, sicurezza, tracciabilità. Il problema, piuttosto, è giuridico-organizzativo: chi governa il sistema, chi garantisce segretezza e non interferenza; come si assicurano parità di accesso e neutralità infrastrutturale; quale disciplina dei costi e quale bilanciamento con gli strumenti aziendali. In altre parole: il diritto non deve “inseguire” la tecnologia con affanno, ma deve riconoscere che l’infrastruttura digitale è già un luogo di potere e, come tale, chiede regole³⁷.

³⁶ G. Calvellini, *Nuove tecnologie e partecipazione diretta dei lavoratori: problemi e prospettive*, in U. Gargiulo, P. Saracini (a cura di), *Parti sociali e innovazione tecnologica, Quaderno di. DLM*, 2023, qui 21.

³⁷ Si v. la recente ricerca Assolombarda, Adapt (a cura di), *Verso la digitalizzazione delle relazioni industriali?*, 2024, che mostra, in capo agli attori sociali, la piena consapevolezza dei rischi e delle opportunità che le tecnologie possono portare nelle prassi del diritto sindacale.

Recuperare la dimensione collettiva nel lavoro da remoto non pare un'opzione nostalgica, ma una condizione di tenuta dell'equilibrio ordinamentale. Il punto non è replicare nel digitale le forme del passato, bensì usare le tecnologie senza paura³⁸, per costruire canali partecipativi che rendano più effettivi i diritti, attenuino l'asimmetria comunicativa e che consentano alla rappresentanza di entrare – con regole e garanzie – nel luogo in cui oggi il lavoro, pur senza muri, continua ad accadere.

³⁸ Si schierava apertamente «contro la tecnofobia» nelle relazioni industriali già M. Magnani, *Nuove tecnologie e diritti sindacali*, (labourlaw.unibo.it).