

WORKING  
PAPER



**LAVORARE DA CASA DURANTE LA PANDEMIA.  
DONNE E SMART WORKING IN TOSCANA**

*Sandra Burchi*

<b>Introduzione:</b> .....	<b>2</b>
<b>Lo smart working di fronte al legislatore e nei decreti emergenziali</b> .....	<b>5</b>
Le premesse .....	5
La legge.....	6
Art. 18. Lavoro agile.....	6
Art. 19. Forma e recesso .....	7
Art. 20. Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore .....	8
Art. 21. Potere di controllo e disciplinare .....	8
Art. 22. Sicurezza sul lavoro .....	8
Art. 23. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali .....	9
Art. 24. Aliquote contributive applicate agli assistenti domiciliari all'infanzia, qualificati o accreditati presso la provincia autonoma di Bolzano .....	9
I Decreti 2020 .....	10
Il DPCM 1 marzo 2020.....	10
Decreto Legge del 17 marzo 2020, n. 18.....	11
D.P.C.M. 26 aprile 2020 .....	12
D.L. 19 maggio 2020, n. 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. ....	12
Piano Colao giugno 2020 .....	14
<b>Lo smart working in soggettiva</b> .....	<b>18</b>
Le ragioni di una scelta .....	18
Le ipotesi e le aree di interesse .....	19
Il metodo : i focus group.....	20
<b>Lavorare a distanza</b> .....	<b>23</b>
Quale produttività.....	30
Un isolamento eccessivo.....	32
<b>Lavorare da/a casa</b> .....	<b>34</b>
Contrastare le aspettative.....	38
Una giornata infinita.....	43
<b>ASPETTI POSITIVI, PROBLEMI E POTENZIALITÀ</b> .....	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>50</b>

## Introduzione:

Fino all'esplosione della epidemia da Covid-19 nel febbraio-marzo 2020, il termine smart working era sconosciuto alla maggioranza degli italiani sebbene già da tre anni, ossia dalla Legge 13 giugno 2017 n. 81, fosse vigente una regolamentazione legislativa in merito.

In questi tre anni la sua applicazione è stata piuttosto limitata, dal punto di vista sia sociale che politico-sindacale, così da dar luogo a una contrattazione collettiva *di nicchia*, limitata ad alcune imprese medio-grandi. Poi, all'improvviso, milioni di lavoratori e lavoratrici ne sono venuti a conoscenza in modo personale e diretto quando il DCPM 1 marzo 2020 ha fatto sì che la prestazione lavorativa potesse essere resa non più presso la unità produttiva o amministrativa ma da remoto, che, in periodo di quarantena, ha voluto dire nella maggioranza dei casi dal domicilio dei dipendenti.

I decreti con cui il Governo ha fronteggiato la situazione, estendendo l'applicazione della modalità di lavoro agile a *ogni rapporto di lavoro subordinato tutta la durata dell'emergenza*, hanno imposto il ricorso a una legislazione recente e poco nota, hanno portato a una riprogettazione su larga scala dei tempi e dei luoghi del lavorare, accelerando processi in corso. Affidata in larga parte al potenziale delle nuove tecnologie, questa riorganizzazione ha spinto gli ambienti domestici a trasformarsi in nodi iperconnessi, sottostimando, in ragione dell'emergenza sanitaria, differenze e disuguaglianze connesse all'abitare.

La richiesta di invertire la consolidata abitudine alla mobilità con un esercizio di *distanziamento sociale* che usa le singole abitazioni come fulcro di un'organizzazione possibile, ha reso le case di tutti ambienti sovraccarichi di funzioni in cui molti e molte stanno continuando a lavorare sulla base di normative e aggiustamenti che si susseguono da marzo. Mentre in questi mesi il lavoro all'esterno si è diradato, seppur in maniera contraddittoria, nello spazio interno si è moltiplicato.

La nostra legislazione parla di *lavoro agile* (smart working) specificamente per il lavoro subordinato. Contando sulle potenzialità delle nuove tecnologie, il lavoro agile, nelle parole del legislatore, risponde a una duplice necessità «incrementare la produttività» e «agevolare le esigenze di conciliazione vita lavoro» dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti. I due obiettivi sono pensati in un rapporto di reciprocità. Secondo lo spirito della legge, si produce di più e meglio in quei contesti aziendali in cui si promuove benessere organizzativo attraverso la possibilità data ai dipendenti di «articolare i tempi e i luoghi della prestazione lavorativa».

È un modello che, promuovendo un'articolazione più libera e autogestita, intende superare alcune rigidità del telelavoro (disciplinato per il settore privato fondamentalmente dall'accordo interconfederale del 20 gennaio 2004, e per quello pubblico dalla Legge 16 giugno 1988 n. 191) la cui attuazione, viceversa, decentra la prestazione lavorativa mantenendo però la definizione standard dei tempi e degli spazi in cui questa deve avvenire.

In regime di smart working il/la dipendente può, in potenza, scegliere quando e dove lavorare, non ha un orario fisso e non deve rendere conto di una postazione definita su cui il datore ha facoltà di controllo.

Questo modello si basa, anzi promuove, un'organizzazione del lavoro incentrata sugli «obiettivi» da realizzare, affidandone la gestione ai dipendenti secondo un piano di lavoro concordato.

Uno studio della Fondazione Di Vittorio Cgil <sup>1</sup> ha stimato che nel periodo della pandemia sono stati attivati oltre 8 milioni e mezzo di accordi di lavoro agile ed è lo stesso studio, condotto attraverso un questionario online compilato da 6.170 persone, a rivelarci che il 60 % degli intervistati vorrebbe proseguire l'esperienza di smart working anche dopo l'emergenza.

Questa modalità di lavoro presenta, in effetti, dei vantaggi evidenti. Permette ai lavoratori e alle lavoratrici (queste hanno diritto di priorità «nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità») di scegliere come gestire parte del proprio tempo, di non vedersi obbligati alla mobilità quotidiana casa-lavoro, di distribuire il proprio lavoro fra l'ufficio e un luogo-alternativo, non necessariamente la propria abitazione. La legge n. 81/2017, che lo disciplina, prevede infatti che i dipendenti abbiano la possibilità di alternare tempi e orari della prestazione lavorativa fra la sede e un generico *fuori*. Stipulando un accordo che apre una problematicissima breccia di diritto individuale in un contesto regolato dalla trattazione collettiva, i/le dipendenti possono, infatti, sottoscrivere «forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro».

La *rivoluzione* che il sistema delle imprese si aspetta dallo smart working sgancia l'organizzazione del lavoro dalle misure ordinarie di tempo e spazio per ricalibrarle su compiti e obiettivi. Ed è innegabile che per molti e molte questo passaggio può costituire un guadagno e una rivoluzione complessiva del modo di concepire il rapporto fra i tempi dell'esistenza, ma per andare in questa direzione è necessario ripensare e aggiornare il sistema di regole e garanzie. Il rischio, su cui soprattutto le organizzazioni sindacali stanno portando l'attenzione, è che una legge *soft*, come quella attuale, che lascia molto spazio agli accordi individuali, non difenda adeguatamente i dipendenti dalla possibilità che la promessa di autogestione e autonomia si trasformi in un carico di lavoro e di responsabilità sbilanciati e senza argini. Ci sono inoltre problemi legati all'organizzazione concreta del lavoro: le strumentazioni, le connessioni telematiche, le misure di sicurezza.

In questi mesi molto è stato lasciato alla capacità individuale di reagire a una situazione di difficoltà imprevista. Abbiamo assistito, pur fra mille differenze, a una sorta di *huberizzazione di emergenza*, in cui i singoli hanno messo a disposizione il proprio mezzo di lavoro. La presenza in moltissime delle nostre case di un computer e di una rete wifi le ha rese potenzialmente attrezzate per lavorare, liberando le organizzazioni di lavoro dalla necessità di provvedere alle attrezzature e alle spese per la connettività.

Quello che in occasione della pandemia è stato realizzato in condizioni d'emergenza per essere portato a regime deve trovare una definizione organizzativa, contrattuale e legislativa coerente.

I cambiamenti necessari per agevolare l'applicazione di questo modello non sono banali. Non si tratta solo di «portare fuori del lavoro» ma di pensare a un management innovativo che cede controllo in cambio di cooperazione, autonomia in cambio di efficienza. Serve, inoltre, un ripensamento complessivo dell'uso delle tecnologie che diventerebbero essenziali non solo per comunicare e trasmettere dati ma per garantire l'accesso da remoto a documenti, materiali e risorse.

Quello che nel frattempo della crisi è già successo è una riorganizzazione degli spazi di casa, un adattamento delle abitudini; e un'accelerazione dei processi di tecnologizzazione dei singoli e degli ambienti. L'isolamento attivo con cui molti e molte si sono misurati non ha soltanto portato a prendere confidenza con la capacità del proprio stare a casa lavorando, ma con quella di frequentare spazi chat, luoghi di aggregazione tecnologici e occasionali (da Skype a Zoom passando per Webex e GoogleDrive), che hanno codici e regole da imparare e gestire.

---

<sup>1</sup> Cgil/Fondazione Di Vittorio, «Quando lavorare da casa è... SMART?», 18/5/2020, [bit.ly/2zlo3Ft](http://bit.ly/2zlo3Ft).

L'emergenza ha attrezzato i nostri spazi di vita e i nostri corpi a implementare abitudini che sono servite a reggere il trasferimento immediato delle prestazioni lavorative, velocizzando e massificando processi che nelle prospettive dei più entusiasti possono rappresentare la prova generale di future attuazioni.

Superato lo stato di crisi sarebbe importante superare anche le disfunzioni che si sono create e, d'altra parte, potenziare e rendere sostenibili gli adattamenti sperimentati che vanno nella direzione di un reale miglioramento delle condizioni di lavoro.

Uscire dall'emergenza per quanto riguarda la messa a disposizione delle risorse strumentali, che è (o dovrebbe essere) di competenza delle aziende, connettività compresa. Riprendere la legge e superare la messa in deroga di questi adempimenti sarebbe un buon inizio.

Il riferimento all'importanza di regole più chiare va forse reinquadrato, più che nella specificazione di regole e paletti, come il ritorno a definizioni più coerenti fra i modi di lavorare e i quadri normativi predisposti: distinguere pazientemente lavoro agile da telelavoro e da tutte le altre forme che saranno necessarie. Servirà il lavoro dei giuslavoristi per definire meglio la normativa dal punto di vista tecnico e per calibrare adeguatamente la coerenza fra gli accordi e il quadro della legge n. 81/2017 per capire se alcuni punti importanti possano essere specificati negli accordi o debbano essere fissati in maniera più universale.

Non è semplice capire che sviluppi prenderà l'applicazione dello smart working in futuro, anche nel futuro immediato, usciti dalla fase di emergenza dettata dalla crisi Covid, ma la facilità – in alcuni casi – con cui è stato possibile trasferire *di botto* intere unità operative dalla sede ufficiale alle singole abitazioni fa pensare che il futuro riservi questa opzione *Working From Home* fra quelle possibili, quando non necessarie. Non è difficile prevedere, cioè, che la gigantesca quantità di lavoro prodotta in questi mesi lontano dagli uffici e dai luoghi abituali inserirà a pieno titolo il lavoro da remoto fra le forme possibili del lavoro del futuro. Su questa strada non sarà facile tornare indietro e forse non è esattamente la cosa da fare. Sarebbe più importante chiedersi come andare avanti evitando, inoltre, che molta della confusione che si è creata ritrovi ordine collocando sugli assi del genere le gerarchie tradizionali fra lavori visti e non visti, misurabili e non.

---

# Lo smart working di fronte al legislatore e nei decreti emergenziali

---

## Le premesse

Al momento della sua introduzione legislativa, il *lavoro agile* era stato presentato come strumento moderno. In un contesto generale di riorganizzazione del modello produttivo, determinato dalla comunicazione telematica e dalla enfatizzata smaterializzazione dell'economia dei servizi, il lavoro agile interviene come dispositivo in grado di assumere una connotazione di flessibilità pur sempre all'interno dello schema canonico della subordinazione. L'iter parlamentare è stato particolarmente tortuoso e travagliato, con la successione di ben due DDL di orientamento filosofico diverso. Il primo in ordine cronologico (ddl 2229) intendeva disciplinare il lavoro in modalità *agile* nell'ambito del lavoro subordinato, prendendo le distanze dal lavoro autonomo. Il secondo (ddl 2233), entrato successivamente nell'iter di legge, ha introdotto evidenti cambiamenti rispetto al precedente, tanto da essere difficilmente letto in continuità. In particolare nella prima versione del ddl 2233 appariva significativo l'omesso richiamo alle caratteristiche delle prestazioni lavorative dedotta nel contratto individuale di lavoro agile (accordo). Tale prestazione nell'intenzione del legislatore del ddl 2233 era connotata tendenzialmente come «prestazione per obiettivi», una prestazione, cioè, che appariva più distante dalle caratteristiche classiche del lavoro subordinato spingendo verso l'idea di una prestazione valutabile tendenzialmente, se non esclusivamente, tramite i risultati. Nonostante tali elementi di incoerenza del ddl 2233, la Commissione Lavoro del Senato (presidente Sacconi) ne aveva effettuato il collegamento tecnico (*ratione materiae*) col precedente ddl 2229, definitivamente confluito nel secondo. D'altra parte questo punto, seppur controverso, si configura - come diremo più avanti - come il *cuore* del lavoro agile che riserva un ampio spazio all'autonomia individuale e si basa su un diverso rapporto di cooperazione (e controllo) fra dipendenti e sistema organizzativo. Punto di equilibrio: la definizione, concordata tra le parti, di una modalità di esecuzione della prestazione tale da escludere uno degli elementi più significativi e sintomatici della subordinazione, ossia gli specifici vincoli di orario e di presenza in azienda. Prima della Legge 81/2017, in assenza di un quadro definitorio e normativo di riferimento, si sono sperimentate all'interno delle aziende e delle organizzazioni, esperienze modellate ad hoc, in espressione di quell'autonomia negoziale che è tipica della contrattazione collettiva.

La legge n. 81, recependo alcune significative modifiche introdotte dalla discussione dell'iter legislativo, ha consegnato al mondo imprenditoriale uno schema normativo completo, che incastona nel quadro regolamentare aperto non solo gli attesi, ulteriori elementi di flessibilità organizzativa, ma anche alcune residue aporie concettuali la cui soluzione è rimandata interamente agli accordi individuali.

Ma la discussione che aveva accompagnato l'iter legislativo era di ordine più ampio, rispetto al solo orizzonte giuslavoristico. Pensato come un dispositivo in grado di azionare cambiamenti su larga scala, il lavoro delocalizzato è stato introdotto come una leva in grado di migliorare i rapporti fra singoli e imprese e di ripensare la vita delle città. Non a caso alcuni centri del nord Italia, come Milano o Reggio Emilia, avevano dato vita a sperimentazioni isolate ma significative in cui aziende, servizi, sistema dei trasporti si coordinavano nell'attivazione di giornate o addirittura settimane del lavoro agile. L'idea era quella di testare le potenzialità complessive di un nuovo modo di lavorare mettendolo in relazione al sistema degli orari della città. La minore necessità di compiere quotidianamente gli spostamenti casa-lavoro per molti dipendenti era interpretata come uno dei punti di inizio di un possibile ripensamento complessivo in grado di attivare cambiamenti desiderati tesi a migliorare la qualità della vita delle persone e dell'ambiente.

---

## La legge

La legge n.81/2017 *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro.*

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sq>

Il contesto in cui si regola il lavoro agile è quello del lavoro autonomo.

Il lavoro agile è disegnato e regolato all'art. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.

Questo ci permette di commentare articolo per articolo e rendere più evidenti le criticità.

Il lavoro agile è presentato come "una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti".

La legge, specificando che questo lavoro *agile* è una modalità di esecuzione e che si riferisce al lavoro subordinato, difende, in ultima analisi, il lavoratore e la lavoratrice, perché impedisce che l'impresa, approfittando dell'autonomia esecutiva della prestazione lo qualifichi come lavoratore autonomo, con danno retributivo, previdenziale e normativo. Si tratta di una legge *soft* una sorta di impalcatura che tiene insieme le caratteristiche del lavoro subordinato e le esigenze individuali o aziendali di maggiore autonomia e possibile flessibilizzazione della prestazione.

---

## Art. 18. Lavoro agile

*Comma 1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*

*La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.*

L'elemento caratterizzante del lavoro agile non è il luogo della prestazione, ma l'autodeterminazione del dipendente sul modo di svolgimento e sul risultato, almeno immediato, della sua opera. Non si tratta tanto di portar fuori del lavoro (operazione cui siamo stati costretti dalle misure anti-Covid), né di delocalizzare a casa la postazione di lavoro. Il cuore vero della definizione dell'istituto, già evidente nel primo articolo della Legge, sta in quella «organizzazione (del lavoro) per fasi, cicli e obiettivi» che si oppone, concettualmente, ad una organizzazione gerarchica basata sul controllo di tempi e spazi e sembra voler mirare a un management innovativo che cede controllo in cambio di cooperazione, autonomia in cambio di efficienza.

In sintesi la «rivoluzione» che il sistema delle imprese si aspetta dal lavoro agile sgancia l'organizzazione del lavoro dalle misure ordinarie di tempo e spazio per ricalibrarle su compiti e obiettivi.

Il tema dell'orario di lavoro, punto di riferimento classico del lavoro subordinato, sfugge a una determinazione precisa e prestabilita. Nell'ipotesi di lavoro agile effettivamente esterno, senza postazione lavorativa stabile, cessa di essere il

riferimento e cede spazio a nuovi tipi di equivalenze. Con il riferimento alla contrattazione collettiva, l'art.1 fissa dei limiti, una durata massima corrispondente all'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

**Comma 2. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.**

Il comma 2 affronta le questioni legate all'organizzazione concreta del lavoro: la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti tecnologici. La legge prevede che siano sotto la responsabilità del datore di lavoro e che siano assegnati per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Negli scorsi mesi molto è stato lasciato alla capacità individuale di reagire a una situazione di difficoltà imprevista. La questione della sicurezza (cui il comma 2 fa riferimento) in molti casi, è stata affrontata attraverso protocolli inviati dalle organizzazioni ai singoli dipendenti. In molti casi semplici raccomandazioni.

## Art. 19. Forma e recesso

**Comma 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.**

L'articolo rimanda all'accordo stipulato fra dipendente e azienda come strumento che regolarizza, prova e disciplina l'esecuzione della quota della prestazione lavorativa che può essere svolta all'esterno dei locali aziendali. Questa clausola, di grande rilievo, è quella riguardante il «diritto di recesso» ossia la garanzia di sua reversibilità, con ritorno consequenziale alla modalità di prestazione ordinaria presso la sede aziendale. La considerazione legislativa del lavoro agile come mera modalità della prestazione, sebbene tanto eccezionale da dover essere specificata in un accordo scritto, è tale da renderla sempre revocabile per volontà individuale e anche unilaterale.

Anche i tempi di riposo nonché le misure tecniche e organizzative che assicurino la disconnessione sono rimandati alla loro individuazione nell'accordo stipulato fra dipendente e azienda. È questo l'unico punto della Legge in cui si parla di disconnessione. Un diritto alla disconnessione può essere anche ricavato, indirettamente, dal richiamo espresso dal comma 1 dell'art. 18, ai «limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale».

**Comma 2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato**

È ovvio dire che la decretazione d'emergenza ha modificato prima di tutto le condizioni fissate da questo comma. Il diritto di recesso così come previsto dall'art. 19 della L. 81/2017 è stato ovviamente sospeso nella fase di emergenza epidemiologica durante la quale lo smart working ha assunto carattere di obbligatorietà (cfr. art. 90 D.L. n. 34/2020), ma è garantito normalmente, come libero e incondizionato.

L'accordo (inteso come pattuizione individuale) cui la norma fa riferimento è quello «di cui al comma 1», ovvero quello concernente le concrete «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato» che rispondono al lavoro agile. Non



dovrebbe, in tal senso, sorgere alcun dubbio sul significato del recesso e sulla volontarietà sia dell'applicazione che del recesso nonostante questo secondo alcuni sarebbe stato opportuno che la norma esplicitasse il carattere volontario del lavoro agile per fugare ogni dubbio sui possibili usi distorti di questo istituto.

Il comma 2 fa riferimento anche al caso dei lavoratori disabili per i quali, ai sensi dell'art. 1 della l. 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore.

---

## **Art. 20. Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore**

- 1. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.*

Questo comma insiste sulla parità di trattamento fra i dipendenti che lavorano in modalità standard e quelli che lavorano in modalità agile e sul rispetto della contrattazione collettiva.

- 2. Il lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.*

Il comma 2 ribadisce il diritto all'apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle competenze.

---

## **Art. 21. Potere di controllo e disciplinare**

- 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.*
- 2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.*

---

## **Art. 22. Sicurezza sul lavoro**

- 1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.*

Gli obblighi del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza discendono dal generale principio civilistico di cui all'art. 2087 c.c. e, in particolare, dal Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro. In materia di lavoro agile, l'art. 22 ribadisce tout court la portata di tali obblighi datoriali, esplicitando l'obbligo generale di garanzia anche mediante la «consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, (di) un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro».

2. *Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.*

È previsto un obbligo di cooperazione del lavoratore nella attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi alla prestazione di lavoro eseguita all'esterno dei locali aziendali. Il dovere di cooperazione del lavoratore all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in modalità di lavoro agile può ricalcare il portato e la ratio del d.lgs. 81/08. Il comma 1 dell'art. 20 precisa infatti che è compito di «ogni lavoratore prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni».

Le modalità stesse del lavoro agile, che indeboliscono il legame con la sede di lavoro aziendale e con i mezzi e gli strumenti di lavoro che integrano l'organizzazione del lavoro (che è prerogativa aziendale), finiscono con l'enfatizzare la portata responsabilizzante del dovere di collaborazione del lavoratore, ponendo pratici problemi di equilibrio del principio di responsabilità datoriale ex art. 2087 c.c.

---

## **Art. 23. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

1. *L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.*

La norma ricalca la disciplina generale in materia di prestazione di lavoro subordinato. Nella valutazione delle condizioni che assicurino sicurezza e prestino adeguate tutele, saranno quindi da osservare i principi del legislatore del 2017 in tema di infortuni sul lavoro (art.23) legati alla prestazione, nonché di malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dai locali aziendali.

2. *Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.*

---

## **Art. 24. Aliquote contributive applicate agli assistenti domiciliari all'infanzia, qualificati o accreditati presso la provincia autonoma di Bolzano**

1. *L'articolo 1, comma 793, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, è abrogato a decorrere dal 1° settembre 2017.*

---

## **I Decreti 2020**

Nell'ambito delle misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, il Presidente del Consiglio dei ministri ha emanato una serie di Decreti che hanno dato avvio a una sperimentazione di massa di lavoro agile.

I decreti, tenendo come centrale il tema del rischio sanitario, hanno rimodulato le caratteristiche di flessibilità individuando criteri di accessibilità generali (la salute dei /delle singole dipendenti, le caratteristiche dei nuclei familiari - la presenza di minori o di familiari a rischio - ) in relazione alle esigenze di produttività e lasciando alle organizzazioni di lavoro, pubbliche e private, il compito di individuare schemi operativi adeguati anche in relazione alla disponibilità di ambienti di lavoro compatibili con le misure di distanziamento. Non solo, con il riferimento all'esigenza di remotizzare compiti e attività, in molti casi le esigenze specifiche hanno di fatto reintrodotta schemi e contratti di telelavoro.

Se la legislazione originaria, seguendo gli sviluppi dei modelli organizzativi aveva introdotto lo smart working come superamento dei limiti del telelavoro, lo smart working d'emergenza in alcuni contesti lo ha reintrodotta, per di più - in ragione dell'emergenza- rendendolo obbligatorio.

Nei prossimi paragrafi sono riportati sinteticamente i contenuti dei vari decreti e riportati i principali articoli che regolano le modalità di lavoro agile per le diverse tipologie di lavoratori e lavoratrici.

---

## **Il DPCM 1 marzo 2020**

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DPCM-del-01032020-lavoro-agile.pdf>

ha raccomandato il lavoro agile (nel rispetto dei principi in relazione all'articolo 18 e 23 della legge 22 maggio 2017) fra le «ulteriori misure sull'intero territorio nazionale» applicabile «per la durata dello stato d'emergenza» a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali previsti per legge. Il lavoro agile, a partire dal Dpcm del 1° marzo scorso, ha ricevuto in questo modo notevoli semplificazioni che hanno condizionato e riconfigurato la sua applicazione in ragione della situazione d'emergenza. Tali semplificazioni, insieme a quelle relative alla scelta degli strumenti di lavoro (anche di proprietà del lavoratore) e all'informativa obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro resa disponibile da Inail, sono state da ultimo ufficializzate dall'articolo 90 del decreto rilancio (DI 34/2020).

### **Art. 4. Ulteriori misure sull'intero territorio nazionale**

#### **1. Sull'intero territorio nazionale si applicano le seguenti misure:**

*a) la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro;*

## Decreto Legge del 17 marzo 2020, n. 18

convertito in legge n. 27 del 24 aprile 2020, sino alla fine dello stato di emergenza, i lavoratori dipendenti disabili o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità, hanno diritto di svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile, a condizione essa sia compatibile con le caratteristiche della prestazione. Inoltre, ai lavoratori del settore privato con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile.

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DECRETO-LEGGE-17-marzo-2020-n-18-Cura-Italia.pdf>

*Art. 39 Disposizioni in materia di lavoro agile 1. Fino alla data del 30 aprile 2020, i lavoratori dipendenti disabili nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile ai sensi dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione. 2. Ai lavoratori del settore privato affetti da gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile ai sensi degli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81*

*Art. 75 Acquisti per lo sviluppo di sistemi informativi per la diffusione del lavoro agile e di servizi in rete per l'accesso di cittadini e imprese 1. Al fine di agevolare la diffusione del lavoro agile di cui all'articolo 18 della legge 22 maggio 2017, n. 8, favorire la diffusione di servizi in rete e agevolare l'accesso agli stessi da parte di cittadini e imprese, quali ulteriori misure di contrasto agli effetti dell'imprevedibile emergenza epidemiologica da COVID-19, le amministrazioni aggiudicatrici, come definite dall'articolo 3 decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, nonché le autorità amministrative indipendenti, ivi comprese la Commissione nazionale per le società e la borsa e la Commissione di vigilanza sui fondi pensione, in deroga ad ogni disposizione di legge diversa da quella penale, fatto salvo il rispetto delle disposizioni del codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, sono autorizzate, sino al 31 dicembre 2020, ad acquistare beni e servizi informatici, preferibilmente basati sul modello cloud SaaS (software as a service), nonché servizi di connettività, mediante procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara ai sensi dell'articolo 63, comma 2, lett. c), del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, selezionando l'affidatario tra almeno quattro operatori economici, di cui almeno una «start-up innovativa» o un «piccola e media impresa innovativa», iscritta nell'apposita sezione speciale del registro delle imprese di cui all'articolo 25, comma 8, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 17 dicembre 2012, n. 221 e all'articolo 4, comma 2, del decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 24 marzo 2015, n. 33.*

*Art. 87 Misure straordinarie in materia di lavoro agile e di esenzione dal servizio e di procedure concorsuali 1. Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che, conseguentemente: a) limitano la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza; b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81. 2. La prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta*

anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione. In tali casi l'articolo 18, comma 2, della legge 23 maggio 2017, n. 81 non trova applicazione. 3. Qualora non sia possibile ricorrere al lavoro agile, anche nella forma semplificata di cui al comma 1, lett. b), le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva. Esperite tali possibilità le amministrazioni possono motivatamente esentare il personale dipendente dal servizio. Il periodo di esenzione dal servizio costituisce servizio prestato a tutti gli effetti di legge e l'amministrazione non corrisponde l'indennità sostitutiva di mensa, ove prevista. Tale periodo non è computabile nel limite di cui all'articolo 37, terzo comma, del decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3.

---

## **D.P.C.M. 26 aprile 2020.**

Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale. In più di un articolo si raccomanda di «utilizzare al massimo la modalità di lavoro agile» per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza.

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DPCM-26-aprile-2020.Pdf>

*fermo restando quanto previsto dall'art. 87 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, per i datori di lavoro pubblici, la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata dai datori di lavoro privati a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro.*

*2. Le attività produttive sospese in conseguenza delle disposizioni del presente articolo possono comunque proseguire se organizzate in modalità a distanza o lavoro agile.*

---

## **D.L. 19 maggio 2020, n. 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19.**

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

Gli articoli 90 e 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 – c.d. Decreto Rilancio – introducono nuove disposizioni in materia di smart working per i dipendenti pubblici e privati. Fino al termine della situazione di emergenza sanitaria dovuta all'epidemia da Coronavirus, e alle relative norme nazionali anti contagio, infatti, i datori di lavoro possono utilizzare forme di lavoro agile. L'articolo 90 del D.L. n. 34/2020 (Decreto Rilancio) conferma e rilancia – anche per la cosiddetta Fase 2 del

contrasto alla pandemia da Covid-19 – il forte sostegno allo smart working come mezzo per ridurre le occasioni di contagio e contribuire, al contempo a scongiurare ulteriori danni al tessuto economico e sociale del Paese. E lo fa, non solo confermando, nei fatti, tutte le disposizioni assunte a partire dalla decretazione di marzo a sostegno di questa modalità lavorativa, ma inserendo un vero e proprio diritto dei genitori di figli under 14 dipendenti nel settore privato a svolgere la propria prestazione lavorativa – ove compatibile con ruolo e mansioni – in modalità agile. Si precisa, come già a suo tempo per la PA, che la prestazione di lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici «nella disponibilità» del dipendente qualora non siano forniti dal datore di lavoro.

#### *Art. 90 Lavoro agile*

*1. Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio minore di anni 14, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali, fermo restando il rispetto degli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, e a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione.*

*2. La prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dal datore di lavoro.*

*3. Per l'intero periodo di cui al comma 1, i datori di lavoro del settore privato comunicano al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, in via telematica, i nominativi dei lavoratori e la data di cessazione della prestazione di lavoro in modalità agile, ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.*

*4. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 87 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, per i datori di lavoro pubblici, limitatamente al periodo di tempo di cui al comma 1 e comunque non oltre il 31 dicembre 2020, la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata dai datori di lavoro privati a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'articolo 22 della medesima legge n. 81 del 2017, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro (INAIL).*

---

## **Piano Colao giugno 2020**

<http://www.governo.it/it/articolo/iniziativa-il-rilancio-italia-2020-2022/14726>

Il Piano Colao presentato l'8 giugno dal Gruppo di Lavoro incaricato dal Governo con il fine di individuare le linee guida per una ripresa post Covid-19 del tessuto economico-sociale del Paese.

Il Piano, indica la necessità di monitorare e valutare l'utilizzo attuale dello smart working nel mondo delle PA e delle imprese al fine di implementare modifiche alla normativa vigente.

Si dovrà pertanto puntare a una nuova disciplina legislativa dello smart working per tutti i settori, le attività e i ruoli (manageriali e apicali inclusi) per i quali tale modalità di lavoro sia percorribile, ponendo l'accento sulla sua pari fruibilità per uomini e donne nonché sulla sua individuazione quale opzione praticabile per aziende e lavoratori, nell'ottica della creazione di nuova impresa e/o nuovi posti di lavoro.

Nella logica della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la nuova disciplina dovrà confermare la possibilità - consentita in fase emergenziale, da ultimo, con l'art. 90 del Decreto Rilancio - di un accesso preferenziale allo smart working da parte dei genitori con figli fino ai 14 anni.

Il Piano Colao suggerisce, inoltre, l'opportunità di promuovere, nel breve periodo, sia nel pubblico che nel privato, l'adozione di un codice etico dello smart working con specifica considerazione dei tempi extra lavorativi (tra i quali impegni domestici e cura della famiglia) e in ottemperanza alla legge n. 81/2017 (stesse ore lavorative e giornate come da contratto nazionale), al fine di:

1. massimizzare la flessibilità del lavoro individuale;
2. concordare i momenti di lavoro collettivo, da tenersi in orari standard e, quindi, tendenzialmente predefiniti e nel rispetto della pausa pranzo, dei weekend e delle regole previste per il lavoro straordinario;
3. adottare sistemi trasparenti di misurazione degli obiettivi e della produttività per valutare la performance sui risultati e non sul tempo impiegato, che non solo è meno agevolmente misurabile, ma soprattutto non è rilevante nello smart working.

Per concludere, va detto che se le linee guida del Piano Colao saranno perseguite, può dirsi che questa modalità lavorativa potrà finalmente decollare coniugando al meglio la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la responsabilizzazione dei lavoratori dipendenti e le esigenze di produttività che devono riguardare tanto il lavoro privato che quello alle dipendenze della PA.

*Legge 17 luglio 2020, n.77 di conversione, con modificazioni, del DL 34/2020*

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/07/18/20G00095/sq>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sq>

ha prorogato la possibilità di ricorrere al lavoro da casa per i dipendenti pubblici, apportando anche delle modifiche. La misura intende rispondere alle esigenze della progressiva riapertura di tutti gli uffici pubblici, nonché dei cittadini e delle

imprese, connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. Pertanto è stata prevista l'organizzazione del lavoro e dell'erogazione dei servizi con flessibilità oraria e diversa articolazione giornaliera e settimanale, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza.

I datori di lavoro pubblici possono applicare la modalità di lavoro agile a ogni rapporto di lavoro subordinato. In base a quanto previsto dal Decreto Rilancio. Questa disposizione, convertita dalla Legge, resta valida fino al 31 dicembre 2020. Inoltre può essere applicata al 50% del personale impiegato in attività che possono essere svolte in modalità smart.

I lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio minore di 14 anni hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla legge 81/2017. La disposizione è applicabile solo se nel nucleo familiare non c'è un altro genitore non lavoratore o beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa.

La Legge 77/2020 istituisce il POLA - Piano organizzativo del lavoro agile per le amministrazioni pubbliche. Si tratta di un documento, da concordare con le organizzazioni sindacali, che individua le modalità di attuazione del lavoro agile per i dipendenti pubblici. Va redatto entro il 31 gennaio di ciascun anno e deve prevedere che almeno il 60% del personale possa accedere al lavoro smart per le attività che possono essere svolte in modalità agile.

Il POLA deve anche definire misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e strumenti di rilevazione e verifica periodica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi. A questo scopo possono essere coinvolti anche i cittadini. Nelle pubbliche amministrazioni che non adottano il POLA, la modalità smart di lavoro si può applicare almeno al 30% dei dipendenti che ne facciano richiesta.

L'attività lavorativa, che deve essere compatibile con la modalità dello smart working, può essere svolta anche attraverso strumenti informatici di proprietà del dipendente.

Questa misura era valida fino al 31 luglio 2020

#### ***Decreto Legge n.83 del 30 luglio 2020***

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/07/30/20G00112/sg>

Lo smart working agevolato, con il cosiddetto Decreto Rilancio, diventa così legge in Gazzetta Ufficiale e il diritto a usufruirne fino alla fine dello stato di emergenza (15 ottobre 2020) potrà essere espletato secondo le regole degli ultimi mesi. I dipendenti pubblici, con ruoli svolgibili in modalità agile, a loro volta potranno lavorare da remoto sino al 31 dicembre, modalità applicabile al 50% del personale.

Allo stato attuale dell'emergenza (trattandosi di una deroga alla disciplina generale fissata dalla legge n.81/2017 sul lavoro agile) per applicare lo smart working continua a non essere necessario l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore, che invece lo smart working ordinario richiede per durata, recesso, tempi di riposo, diritto alla disconnessione, forme di esercizio del potere direttivo, condotte sanzionabili disciplinarmente.

In questo fase, in pratica, la semplice richiesta da parte del lavoratore determina l'obbligo del datore di lavoro di acconsentirne, fino a che non cesserà lo stato di emergenza. Poi, in futuro, se non subentreranno nuove contrattazioni o leggi che trasformeranno la disciplina del lavoro agile da emergenziale a strutturale, la contrattazione ritornerà legata a un accordo individuale tra dipendente e lavoratore, come la legge richiede (n.81/2017).



Allo stato attuale per adottarlo il lavoratore deve adempiere solo a obblighi informativi e il lavoro agile potrà essere svolto con strumenti propri dei dipendenti, «qualora non siano forniti dal datore di lavoro», mentre nella disciplina ordinaria è il datore di lavoro responsabile del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati per svolgere l'attività lavorativa.

Dpcm del 18 ottobre in continuità con le strategie digitali rimarcate nelle scorse settimane. Si conferma lo smart working semplificato (esteso nel tempo), già esteso nei mesi scorsi da 31 luglio al 15 ottobre, e ora al 31 gennaio 2021 (data che coincide con la proroga dello stato di emergenza). E permane la sua efficacia come strumento per limitare il contagio da Coronavirus, tant'è che il Dpcm del 18 ottobre invita aziende private e pubbliche ad adottarlo e affida al ministro della PA la stesura di un decreto per alzare la percentuale di dipendenti pubblici in lavoro agile. Anche se non si menziona nessuna percentuale per le aziende private l'invito ad adottarlo per frenare il contagio è chiaro («in ordine alle attività professionali si raccomanda che esse siano attuate anche mediante modalità di lavoro agile, ove possano essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza»). Il prolungamento dello stato di emergenza permette alle aziende di collocare i lavoratori in smart working in modo unilaterale e senza gli accordi individuali previsti dalla legge 81/2017.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/18/20A05727/sg>

Decreto Ministeriale 19 ottobre 2020 il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha firmato un decreto che regola il lavoro agile nel pubblico impiego nella presente fase di emergenza sanitaria.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/28/20A05940/sg>

Il decreto corregge alcune applicazioni non corrette del lavoro agile e entra nei processi organizzativi.

Soprattutto in seguito al periodo del lockdown, che ha portato numerosi attori non specializzati tendono a identificare il lavoro agile con una modalità di organizzazione del lavoro che prevede l'esecuzione della prestazione interamente da remoto (telelavoro), quando invece la definizione normativa, contenuta all'articolo 18 della legge 81/2017, afferma esplicitamente che la prestazione debba essere svolta «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno».

Fatto salvo questo chiarimento e un maggior riferimento alla legislazione vigente, l'articolo 3 del decreto incoraggia le pubbliche amministrazioni ad assicurare « le percentuali più elevate possibile di lavoro agile » in ragione della sicurezza sanitaria e nel rispetto delle potenzialità organizzative degli enti.

Nel definire le linee guida per la rotazione dei dipendenti della Pubblica Amministrazione, il decreto individua poi come criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile «le condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare di questi, la presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni, la distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro e il numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza»: tali criteri sono evidentemente accomunati dalle finalità di prevenire il contagio e di garantire la protezione dei lavoratori con condizioni di salute precarie, ma possono, come nel caso dei genitori di infraquattordicenni, anche essere interpretati come finalizzati alla soddisfazione di esigenze di conciliazione vita-lavoro.

Per quanto riguarda i cosiddetti lavoratori fragili si specifica poi che il dirigente dell'ufficio dovrà adottare «ogni soluzione utile ad assicurare lo svolgimento di attività in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento come definite dai contratti collettivi vigenti e lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale».

Il primo articolo di tale decreto in primo luogo ribadisce come, fino al 31 dicembre 2020, rimanga in vigore la versione semplificata del lavoro agile messa in atto con il decreto legge n. 18/2020 (art. 87, comma 1, lett. b), la quale prevede che,

durante il periodo emergenziale, per accedere al tale modalità di esecuzione delle prestazioni lavorative non sia necessaria la stipula dell'accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente prevista dall'articolo 19 della legge n°81 del 22 maggio 2017.

In seguito, vengono specificati i precisi contenuti della prestazione che dovrà essere svolta dal lavoratore agile: l'articolo 1 comma 3 infatti prevede che il lavoro agile possa avere ad oggetto sia «le attività ordinariamente svolte in presenza» che «attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto»: una previsione che sembra adattare, e quindi variare leggermente, le attività della Pubblica Amministrazione in ragione della diversa organizzazione del lavoro prevista dal decreto.

#### *Art. 1 - Lavoro agile*

*1. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa.*

*2. Fino al 31 dicembre 2020 per accedere al lavoro agile non è richiesto l'accordo individuale di cui all'art. 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81.*

*3. Il lavoro agile può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza dal dipendente, sia, in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria. Di regola, e fatto salvo quanto disposto all'art. 3, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.*

*4. I lavoratori che rendono la propria prestazione in modalità agile non subiscono penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.*

In ultimo, il decreto prevede che le amministrazioni «adeguino i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile, rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati», facendo così riferimento al concetto di Smart Working come modalità di esecuzione della prestazione non più tanto legata al *tempo di lavoro* ma al perseguimento di specifici obiettivi, alla quale i tradizionali sistemi di monitoraggio e controllo si devono di conseguenza adattare.

Il quasi totale affidamento della gestione dell'organizzazione delle prestazioni in lavoro agile ai dirigenti degli uffici della Pubblica Amministrazione sembra quindi essere coerente con la definizione di smart working come *filosofia manageriale*, improntata sulla responsabilizzazione dei dipendenti e sul rapporto di fiducia con gli stessi instaurato.

**DPCM del 3 novembre 2020** raccomanda il massimo utilizzo della modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza.

---

## Lo smart working in soggettiva

---

### Le ragioni di una scelta

La volontà di svolgere una ricerca sullo smart working a partire dall'esperienza soggettiva è nata da una serie di considerazioni: in primo luogo si voleva cogliere il fenomeno in un momento particolarmente delicato in cui un modello di organizzazione lavorativa si è imposto su grande scala in ragione di un'emergenza sanitaria. L'intenzione era quella di analizzare il fenomeno attraverso l'impatto che ha avuto nelle singole esperienze, cercando informazioni circa la sostenibilità e le potenzialità. La cornice costituita dalla crisi Covid 19 ci ha fatto muovere in un regime di temporalità specifica, quella di un tempo in cui le ragioni dell'emergenza hanno portato a cambiamenti e adattamenti di sistema che hanno coinvolto tutti e tutte in prima persona, in una dinamica di responsabilizzazione che - nel susseguirsi delle crisi recenti, pur di altra natura - ha già investito abbondantemente il mondo del lavoro.

Nel caso dello smart working, ci è sembrato utile individuare le componenti di un'organizzazione allestita in emergenza - fortemente e forzatamente individualizzata - cercando di distinguere gli elementi che possono rivelarsi innovativi e quelli che hanno bisogno di essere ripensati e rimandati a un'ulteriore specificazione. L'interesse che ha mosso la ricerca nasce anche da considerazioni più specifiche e cioè dal desiderio di osservare lo smart working attraverso la lente del genere e in particolare di interrogare l'impatto di questa modalità di lavoro sulla vita delle donne, sia dal punto di vista professionale che della vita quotidiana. L'esperienza di questi mesi, costruita come risposta immediata alla crisi e proseguita attraverso le varie modulazioni che sono seguite al lockdown di primavera, come è leggibile a partire dall'esperienza delle singole lavoratrici?

Pensare che si possa, tout court, spostare il lavoro a casa e tanto più in un periodo di emergenza, si regge sull'idea che lo spazio della casa sia uno spazio vuoto, uno spazio che si può riempire di un lavoro che viene dall'esterno senza creare impatti. La soglia di casa continua a essere vista come l'accesso a un mondo neutro e che funziona da sé, l'ambito possibile di una conciliazione senza attriti. Tutta la serie di azioni che si svolgono all'interno delle mura domestiche (la cura dei figli è solo la più evidente) sono state pensate come compatibili con l'esecuzione di prestazioni lavorative normalmente svolte all'esterno delle abitazioni, per uomini e donne. Ma come si sono distribuiti i lavori che servono alla vita quotidiana fra uomini e donne? È stata, come si è sperato all'inizio della Pandemia, un'occasione per negoziare nuovi equilibri o si è verificata la riproposizione di spartizioni indesiderate e faticose? Come sono cambiati i lavori delle donne producendosi in uno spazio unico - quello domestico obbligato dal lockdown, o nell'articolazione impreveduta e modulare di presenza e distanza?

Il nucleo centrale dell'interesse della ricerca è soprattutto la volontà di descrivere la condizione strutturale che sostanzia la realtà sociologica di un modello organizzativo come lo smart working, parola dai molteplici significati - alcuni lontani dalla sua definizione regolamentata - che si sta imponendo come modalità di lavoro possibile e praticabile. Di questa particolare modalità, con uno specifico riferimento all'esperienza delle donne, si sono voluti identificare i problemi e le potenzialità, soprattutto in ragione del fatto che molto di quello che doveva essere *lavoro agile* sta perdendo le sue caratteristiche di mobilità e flessibilità.

Per non parlare di questi temi astrattamente o sulla base di visioni già prodotte, abbiamo deciso quindi di realizzare un'indagine che trae elementi di conoscenza dall'esperienza diretta.

Guardata *in soggettiva* la riorganizzazione del lavoro degli ultimi mesi – il gioco di presenza e distanza, di lavoro in sede o da remoto – lascia emergere problemi e contraddizioni, rischi sistemici e aperture.

Anche se la ricerca ha un carattere prevalentemente *descrittivo*, in quanto si sforza di mettere in evidenza ciò che ha caratterizzato lavorare a distanza in un periodo di pandemia nell'esperienza delle donne in Toscana, a partire dall'esperienza di un gruppo di donne, e di portare a conoscenza aspetti più o meno intuiti attraverso una loro verifica empirica, non si è pensato alla produzione fotografica di un fatto. I presupposti che sono a monte dell'indagine la orientano in una prospettiva di comprensione dinamica di un fenomeno che si sta producendo attraverso la partecipazione attiva delle protagoniste del processo studiato. Alle partecipanti alla ricerca non è stato chiesto solamente di descrivere ma di raccontare, si è chiesto cioè di riformulare la propria esperienza sulla base dei problemi sperimentati, delle soluzioni apportate e delle potenzialità scoperte. La ricerca – sviluppandosi attraverso una serie di focus group attivati con la collaborazione del Coordinamento Donne CGIL Toscana sulla base delle indicazioni fornite – è pensabile anche come un dialogo e uno stimolo per l'attivazione di un processo di-riflessività che permetta una migliore comprensione dei processi analizzati.

---

## **Le ipotesi e le aree di interesse**

L'ipotesi generale che era alla base della ricerca ci ha portato a considerare i limiti e i rischi di quello che abbiamo chiamato uno smart working organizzato di fretta. L'esperienza degli scorsi mesi, il quadro creato da una condizione di emergenza, ha generato fraintendimenti e fughe in avanti nell'applicazione di un modello lavorativo che ha bisogno di essere inserito all'interno di una serie di dispositivi, aziendali e manageriali. L'indagine era pertanto orientata principalmente a comprendere quali situazioni si fossero generate nello specifico dei contesti lavorativi, quale fosse la percezione e la consapevolezza dei problemi aperti e su quali temi specifici le lavoratrici avessero sperimentato problemi e individuato strategie di risposta, singolarmente, collettivamente e in riferimento a dirigenti o datori di lavoro.

Una seconda ipotesi era fondata sul carattere di rischio particolarmente alto per le lavoratrici sia in relazione ai luoghi di lavoro e alle posizioni acquisite, sia relativamente alla possibilità di integrare compiti e funzioni – professionali /familiari/ personali – vivendo e lavorando nello stesso ambiente.

Abbiamo individuato tre ordini di questioni:

a) Coerenza fra la legge n. 81/2017 che regola il lavoro agile e le forme di home working d' emergenza adottate in questi mesi. Il lavoro agile è regolato da una normativa soft che lascia una ragionevole libertà alle singole organizzazioni di stabilire di volta in volta le regole e i criteri, fissandoli negli accordi individuali fra dipendente e azienda. Quanto hanno pesato le semplificazioni adottate in questi mesi? I vari decreti che si sono susseguiti da marzo come hanno interpretato il riferimento alla normativa? Il contesto dell'emergenza quali problemi ha aperto e quali aggiustamenti sono stati apportati?

Indagare questa pluralità di questioni a partire da situazioni singole ha permesso di verificare la specificità delle soluzioni adottate e dei problemi che si sono aperti su temi comuni: la strumentazione (fornita o no dall'azienda), gli orari, la misurabilità dei carichi di lavoro, etc.

b) Lavorare a distanza. Cosa ha significato nelle singole esperienze imparare a lavorare a distanza? Come si è trasformato il lavoro lontano dalle sedi abituali di esecuzione? Qual è stato il rapporto con le tecnologie che hanno permesso questi passaggi? Quali continuità/discontinuità nell'organizzazione del lavoro professionale? Quali disagi e quali potenzialità? Si è sperimentata l'autonomia, almeno potenziale, promossa da questa organizzazione o la valutazione è quella di una faticosa

autogestione? Quale valutazione della riduzione dei tempi spesi per gli abituali spostamenti casa-lavoro ? Quale idea di "produttività" emerge?

c) Lavorare a casa. Fare della casa un luogo di lavoro obbliga a una serie di adattamenti, alcuni riguardano lo spazio, altri il tempo. La possibilità di rendere compatibile i due ordini da affidare alla casa richiede un certo impegno e un'organizzazione da inventare. Quale tipo di organizzazione ha permesso di conciliare vita professionale e vita personale nello stesso spazio durante il corso delle giornate? Quali strategie adottate? Quali esperienze apprese in positivo e/o in negativo?

---

## **Il metodo : i focus group**

L'indagine è stata svolta attraverso la costruzione di 11 focus group. Il focus group è una tecnica non standardizzata di rilevazione dell'informazione, basata su una discussione, che è solo apparentemente informale, tra un gruppo di persone, di dimensioni non troppo estese, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità.

Abbiamo fatto in tempo a realizzare la parte qualitativa della nostra ricerca fra una quarantena e l'altra, con un primo focus esplorativo a luglio e il resto degli incontri, di fila, nel periodo settembre-ottobre muovendoci in tutti i territori della Toscana.

Abbiamo voluto organizzare i focus group in presenza, per raccogliere con più efficacia racconti, pensieri, riflessioni, problemi e potenzialità del lavorare da remoto, sperimentato in prima persona.

Questa organizzazione ci ha permesso di incontrare oltre 50 donne.

Abbiamo cercato di comprendere nei gruppi donne con età diverse, formazioni diverse e con una diversa situazione individuale e familiare. È stato possibile così entrare in contatto con donne giovani, sotto i trent'anni, senza figli, donne più grandi con bambini in età scolare, donne con figli adolescenti o giovani adulti, impegnate contemporaneamente nella cura dei genitori anziani, occupate nei vari settori produttivi e attive, a vari livelli, nella vita sindacale.

Le problematiche che hanno sollevato sono molto specifiche, relative al particolare lavoro che svolgono e al modo in cui le organizzazioni di riferimento hanno approntato soluzioni e dispositivi per questo periodo.

Nel corso dei focus abbiamo cercato di raccogliere elementi specifici e trasversali.

Quello che è stato proposto alle partecipanti è di «stare non sulle opinioni ma sui dati dell'esperienza (i fatti)», è stato proposto cioè di partecipare alla ricostruzione di un racconto collettivo portando un contributo a partire da quanto sperimentato in prima persona, nel proprio contesto di lavoro/vita.

Nella presentazione dei focus le partecipanti sono state invitate a prendere sul serio anche piccoli frammenti dell'esperienza, ritenuti significativi: un rito di inizio del lavoro, i cicli della stanchezza, un cambiamento delle abitudini, un differente modo di rapportarsi a compiti e mansioni, l'invenzione di forme di comunicazione con i colleghi, episodi di interlocuzione con i dirigenti o i datori di lavoro. Qualsiasi episodio o apprendimento legato in qualche modo all'aver sperimentato la forma di smart working adottata dalla propria azienda o ente.

Nel tempo a disposizione (circa 2 ore a incontro) le partecipanti hanno avuto modo di intervenire almeno in tre momenti, tre giri di parola:

1. Presentazione (Cosa fate, presentazione, situazione lavorativa, contratto, comparto professionale, che tipo di smart working avete sperimentato, Cosa è successo quando avete cominciato a lavorare in smart working, etc)
2. come ha cambiato il rapporto con il lavoro, con l'azienda, con i colleghi
3. come ha cambiato il rapporto con la casa, con le cose che fate a casa, con i familiari etc.

Quello che cercavamo di enucleare:

- I problemi
- Le soluzioni
- Gli apprendimenti (potenzialità)
- I vicoli ciechi
- Tutto questo tenendo fermo il riferimento alla concretezza.

Questo ci ha permesso di raccogliere informazioni relative alle seguenti aree :

Area socio anagrafica (età della dipendente, livello di istruzione, situazione familiare e abitativa)
Area socio professionale (contratto, comparto professionale, caratteristiche del modello di smart working adottato)
Ibridazione dello spazio abitativo (caratteristiche dell'ambiente di lavoro a casa; strumentazione, connettività)
Valutazione dell'esperienza dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro (carico orario, coordinamento con l'azienda, cooperazione con i colleghi, difficoltà superate e irrisolte)
Valutazione dell'esperienza dal punto di vista dell'organizzazione della vita (gestione e interferenze con le attività di verso figli, familiari, ambiente, difficoltà superate e irrisolte);
Proiezione per il futuro (cosa tenere e cosa cambiare della modalità di lavoro sperimentata).

I focus group sono stati registrati e queste registrazioni, insieme all'osservazione diretta della ricercatrice, hanno costituito i materiali da cui sono tratte le seguenti osservazioni. Le trascrizioni dei focus group sono state ritrasmesse - in forma sintetica - alle partecipanti, in direzione di una condivisione.

La pluralità e la diversità delle esperienze riportate non permettono di arrivare a definizioni sintetiche dei problemi, né a definire in maniera netta il quadro delle soluzioni possibili. L'obiettivo dell'inchiesta non era quello di individuare degli standard quanto piuttosto mostrare da vicino il sistema di contraddizioni e ambivalenze aperte da questa modalità di lavoro.

L'analisi delle discussioni che si sono avviate nei focus group ha fatto emergere esperienze contrastanti. L'organizzazione dei focus ha permesso di incontrare donne che non vedevano l'ora di dire a qualcuno che non ce la fanno più, che vorrebbero tornare in sede ma il dirigente o il datore di lavoro «le lascia a casa». E anche donne che, tornate in presenza, vorrebbero poter conservare, almeno in parte, la modalità di lavoro appreso, che ha permesso loro di ridurre la fatica di giornate a incastro o di un pendolarismo quotidiano.

Le prime raccontano di giornate troppo piene, della difficoltà di separare le cose da fare in uno spazio che è sempre lo stesso, della difficoltà di gestire il tempo e del desiderio di tornare a contare su quegli spostamenti casa-lavoro che permettevano loro di dare ordine ai vari pezzi della giornata e di distribuire, anche nello spazio, ruoli, compiti, identità. In una espressione «di avere un fuori del lavoro». Le seconde rimpiangono la possibilità di lavorare senza le interferenze e le interruzioni tipiche della vita d'ufficio, un migliore uso del tempo e la possibilità di tenere testa ai diversi impegni della propria quotidiana esistenza.

Questa ambivalenza, questi desideri che, andando in direzioni opposte cercano risposte positive, parlano della necessità di individuare un'organizzazione sostenibile e fanno riflettere intorno a un primo dato – saltato per ragioni emergenziali - la volontarietà.

Tutte inoltre pongono problemi sui modi in cui il proprio lavoro sta cambiando. Rispetto ai possibili sviluppi della situazione presente, le partecipanti a partire dalla propria esperienza, dalle difficoltà vissute o, all'opposto, dalle potenzialità sperimentate, hanno fatto le proprie proiezioni.

Essersi affidati a un'indagine che legge lo smart working in soggettiva ci ha aperto a una pluralità di situazioni con problemi specifici e-altri comuni.

## Lavorare a distanza

1. La prima area della nostra ricerca ha cercato di individuare le forme in cui la raccomandazione governativa all'applicazione di lavoro agile / smart working, si è tradotta nelle esperienze concrete di lavoro.

Il nostro campo di osservazione - l'esperienza diretta delle partecipanti ai focus group - ha fatto emergere una pluralità di situazioni e di contraddizioni la cui soluzione, in alcuni casi, presenta dei limiti evidenti. Se tutte le partecipanti hanno colto la possibilità di partecipare - tramite la riformulazione della propria attività lavorativa da remoto - alla riduzione della mobilità individuata come necessaria per la riduzione dei contagi, l'implementazione di quello che è stato definito uno «smart working organizzato di fretta» non ha mancato di produrre disagi o di destare preoccupazioni circa gli sviluppi di questa implementazione organizzativa.

**Fughe in avanti nel settore privato: da smart working a telelavoro. Obbligatorio**

Abbiamo cominciato con il chiedere se prima della Pandemia avessero sperimentato lo smart working come modello organizzativo o se fosse presente nelle loro organizzazioni di lavoro.

In alcuni casi la possibilità di lavorare da remoto era allo studio, in altre lo smart working era operante come modello organizzativo applicato in alcuni comparti, in altri ancora era stato proposto come possibile strumento di conciliazione.

*«Da noi esisteva già il lavoro agile. Su base volontaria si poteva chiedere di fare lavoro agile un giorno alla settimana. Io non avevo aderito» (D. lavoratrice bancaria, SI)*

L'azienda in cui lavora D. è un importante istituto di credito che, come altri, ha sperimentato prima della pandemia questo modello organizzativo, esattamente nella forma e nelle modalità previste dalla legislazione vigente. In un contesto generale di riorganizzazione del modello produttivo determinato dalla comunicazione telematica e dalla smaterializzazione dell'economia dei servizi, non è strano che gli istituti di credito abbiano dato avvio da tempo a sperimentazioni di lavoro agile cercando di dare a questo nuovo modello organizzativo una connotazione di flessibilità e innovazione. Nelle imprese, la disponibilità di server aziendali sempre più potenti, o l'utilizzo del cloud, rendono sempre più possibile lavorare in luoghi differenti dalla sede di lavoro principale, come, ad esempio, la propria abitazione, un ufficio distaccato, gli uffici dei clienti o direttamente sul campo.

D. però non aveva aderito, cosa che ripeterà più volte durante i focus group. Per lei, che ha sofferto molto dell'isolamento che si è creato nel suo lavoro e nella sua esistenza durante e dopo il lockdown (quando con suo grande sgomento non le è stato possibile rientrare in sede), la questione della volontarietà è centrale. Quella di D. non è l'unica azienda in cui esisteva la possibilità di applicare lavoro agile. In altri contesti, soprattutto privati, lo smart working era stato introdotto nella modalità flessibile: un giorno o due alla settimana e su richiesta dei lavoratori e delle lavoratrici.

In questi casi il modello era noto, previsto dal contratto, ma inserito solo parzialmente, in alcuni contratti specifici e in attesa di essere esteso come possibilità aperta a tutti i dipendenti.

I., dipendente di una multinazionale con varie sedi aperte in Toscana, nel campo dell'arredamento di interni, stava studiando con il suo responsabile la possibilità di riorganizzare il proprio lavoro contando su alcuni giorni di lavoro a distanza. Per I. che



tutti i giorni è costretta a un pendolarismo che la tiene nel traffico per un tragitto di varie decine di chilometri, la possibilità si poneva come vantaggiosa.

Finito il lockdown le è stato chiesto di tornare a lavorare in azienda. Le è stato proposto di continuare a lavorare a distanza, progettando il suo servizio attraverso la piattaforma messale a disposizione, in modo da contingentare la presenza dei clienti in sede, ma di usare la sua postazione in ufficio: «telelavoro ma dalla sede»:

*«Sono progettatrice e sono rientrata nel numero esiguo di persone contattate dall'azienda per fare smart working. Ad onor del vero io il primo giorno in cui il negozio è stato chiuso ero dentro e mi veniva spiegato il lavoro da remoto. Sono stata contattata subito dopo Pasqua e ho lavorato dal 16 aprile fino al 26 maggio da casa. Sono rientrata in negozio per fare lo stesso lavoro che facevo da casa Avevo un'agenda di appuntamenti già presi. Oggi mi sono candidata per un nuovo gruppo di lavoro da remoto, ma sarà smart working da negozio, anzi telelavoro».*

*(I. lavoratrice privata, Fi)*

Lo slittamento di modello da smart working a telelavoro si è prodotto in più di un'esperienza. Non è stato portata unicamente dall'ovvia condizione di quarantena, dalla necessità cioè di ridurre la mobilità per ragioni sanitarie e di estendere il lavoro fuori sede per l'intera durata dell'orario. Molti dei lavori che sono stati portati a distanza non hanno le condizioni per essere svolti in autonomia di orario e di gestione. La necessità di essere eseguiti in sincrono rispetto agli orari stabiliti dai contratti o dalle necessità delle organizzazioni, ha portato di fatto a trovare nel telelavoro la modalità più coerente. In questo specifico caso la necessità di distanziamento è introdotta come un'articolazione ulteriore, il lavoro a distanza è salvaguardato rispetto ai clienti ma l'esecuzione della prestazione è stata presto portata in sede.

Anche per E. lo smart working si è tradotto in telelavoro. Nella azienda in cui lavora, un call center nella zona di Pistoia, il lavoro da remoto prima della pandemia era assolutamente ostacolato. Nell'incipit della sua presentazione E. ci tiene a mettere in risalto proprio questa contraddizione: la condizione che rendeva impossibile la delocalizzazione del lavoro verso le case – il rispetto della privacy – è cambiata di un botto e nel giro di pochi giorni la maggior parte degli operatori ha trasferito la propria postazione:

*«lo lavoro in call center, l'unico che c'è in zona. Si lavora per Enel. Fino a che non è scoppiata la pandemia non si parlava minimamente di smart working, ci veniva detto che esisteva un problema di privacy che non poteva essere rispettato da casa. Da oggi a domani la cosa è cambiata di un botto, noi ci siamo trovati dal 10 marzo in poi a lavorare da casa. Dal punto di vista tecnico difficoltà zero, chi era già dotato di un computer e una connessione è bastato scaricare un applicativo con cui si gestiscono i clienti. Sono bastati 10 minuti al telefono con il dirigente per fare tutto, per cui il passaggio dal lavoro in azienda al lavoro a casa è stato soft».*

*(E. lavoratrice privata Pistoia)*

E. ha conservato, da casa, i turni di lavoro che faceva in azienda, cercando di combinarli con le scansioni della vita familiare:

*«Nonostante il lavoro da casa a me sono rimaste tutte le regole che avevo in azienda, turni la mattina, la sera, il sabato, la domenica, quando la famiglia ha le sue cose, tipo, il pranzo della domenica. Ora si fa, ma si fa in*

*mezz'ora ! Se io lavoro e occupo il tavolo, gli altri non posso stare con gli altri a chiacchierare, a passare il tempo...»*

*(E. lavoratrice privata Pistoia)*

Sono tante le situazioni in cui la raccomandazione governativa di lavoro agile si è trasformata in telelavoro. R., videoterminalista per una grande azienda di telecomunicazioni e rappresentante sindacale, ha raccontato che questo slittamento sta producendo una riorganizzazione complessiva da parte dell'Azienda che intende trasformare interi comparti delocalizzandoli vero le abitazioni delle dipendenti :

*«Io stessa faccio videocodifica e non ho bisogno di un ufficio. La possibilità di lavorare da remoto la stavo studiando per rispondere alle esigenze di una dipendente che viene tutti i giorni a Grosseto da Civitavecchia. La mia azienda aveva già un accordo di smart working e noi, come rappresentanti sindacali, ci lavoravamo per applicarlo al nostro reparto. Ora, quello che è ventilato dalla Direzione è che l'intero comparto andrà in telelavoro. E d'altra parte è comprensibile. Per qualcuno forse sarà anche meglio» (R. lavoratrice settore privato Grosseto)*

Nel nostro paese il telelavoro non è mai veramente decollato. Lo smart working è stato pensato anche in relazione allo scarso successo di questo istituto (dati). Diversamente dal telelavoro lo smart working è un modello di lavoro flessibile che evita gli effetti di una eccessiva marginalizzazione dei dipendenti cercando di integrare le esigenze specifiche dei singoli dipendenti con quelle delle organizzazioni di lavoro. La caratteristica principale data da questa modalità di lavoro è la possibilità di alternare i tempi e i luoghi della prestazione lavorativa. La «novità» dello smart working è (era ?) rappresentata dall'ampio spazio riservato all'autonomia individuale, proprio rispetto alle condizioni di spazio e tempo che il telelavoro conserva, seppur trasferite. Il telelavoro è, infatti, «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa».

Anche l'accesso al telelavoro ha comunque base volontaria, e la selezione deve partire dalla predeterminazione di requisiti ritenuti significativi che possono riguardare anche le condizioni personali del o della dipendente. È dirimente la questione della postazione di telelavoro che comprende le apparecchiature e i programmi informatici collocati in un luogo idoneo. Tutto deve essere predisposto dal datore di lavoro, che deve farsi carico anche della relativa manutenzione e dei costi conseguenti, nonché del rispetto della normativa sulla salute e sicurezza del lavoro.

È stato rilevato che le pratiche emergenziali hanno portato allo sviluppo di un modello ibrido, ma in più di un caso l'ibridazione e la confusione sono state solo di ordine definitorio. Quello che molte delle partecipanti hanno sperimentato, come si è mostrato, è stato un lavoro a distanza che, mantenendo i requisiti dell'eterodirezione, l'osservanza cadenzata dei tempi di lavoro, l'esecuzione della prestazione sotto le regolari direttive del datore di lavoro, rientra più coerentemente nella definizione di telelavoro, a cui in effetti, è stato assimilato.

Quello che è saltato, in relazione all'emergenza, è tutto il sistema dei corollari che accompagnano il telelavoro: il controllo e la messa in sicurezza della postazione di lavoro, ad esempio, cui l'Azienda di R., lavoratrice di un call center attivo nella provincia di Livorno – coerentemente alla decisione di ridurre le postazioni in sede a vantaggio di quelle delocalizzate – si è mossa per verificare la possibilità di installare nelle abitazioni delle dipendenti delle postazioni regolamentate. Anche in questo caso si tratta di un call center e anche in questo caso la situazione delle lavoratrici è cambiata velocemente, passando da una certa resistenza dei datori di lavoro a un'iniziale volontarietà e a una successiva obbligatorietà che si protrarrà oltre i limiti dell'emergenza.

*«La mia azienda dopo un'iniziale volontarietà ha cominciato a mandare tutti in smart working, non era più su base volontaria è diventata su base obbligatoria, il ruzzino è piaciuto talmente tanto che tutta la sede di Guasticce andrà tutta in lavoro agile. La sede sarà ridotta a trenta postazioni di lavoro, di quelli che proprio non possono lavorare da casa, perché ci sono persone che da casa non possono lavorare, che hanno case piccolissime. La prossima settimana ci saranno i sopralluoghi nelle case, arriveranno i tecnici per valutare prima di tutto la postazione in cui lavoreremo – perché deve essere consona, ci deve essere la giusta areazione etc. - Loro ci vogliono dare una loro scrivania, chi ce l'ha già deve essere valutata, la giusta altezza, la giusta profondità...poi ci sarà data una strumentazione. Insomma ci vengono in casa! Dici nulla! E diventerà telelavoro. Non è stato discusso, l'azienda ce l'ha solo comunicato e ce l'hanno messa come un'opportunità» (R. operatrice call center, Livorno).*

Se la legislazione, seguendo gli sviluppi dei modelli organizzativi ha introdotto lo smart working come superamento dei limiti del telelavoro, lo smart working d'emergenza ha aperto a forme di lavoro a distanza molto più rappresentabili come telelavoro, con un'accelerazione tale che lo ha reso – come in questo caso - obbligatorio.

*b) La seconda area della nostra indagine ha cercato di mettere a fuoco le trasformazioni dell'organizzazione lavorativa. Cosa ha significato nelle singole esperienze imparare a lavorare a distanza ? Come si è trasformato il lavoro lontano dalle sedi abituali di esecuzione ? Qual è stato il rapporto con le tecnologie che hanno permesso questi passaggi ? Quali continuità/discontinuità nell'organizzazione del lavoro professionale ? Quali disagi e quali potenzialità ? Si è sperimentata l'autonomia, almeno potenziale, promossa da questa organizzazione o la valutazione è quella di una faticosa autogestione ? Quale valutazione della riduzione dei tempi spesi per gli abituali spostamenti casa-lavoro ?*

*Nel settore pubblico: uno smart working organizzato di fretta*

Nel giro di presentazione le partecipanti hanno dato informazioni sul passaggio allo smart working.

Le lavoratrici della pubblica amministrazione hanno parlato di un primo periodo «devastante» in cui si sono trovate con un carico di lavoro triplicato dalla condizione determinatasi con l'emergenza e nell'impossibilità di lavorare. Da distanza per molte di loro era impossibile rispondere ai bisogni dei cittadini e alcune hanno preferito tornare, dopo poche settimane, sul posto di lavoro. Polemicamente in molte si rifiutano di chiamare «smart working» quello che è stato applicato dai loro uffici:

*«intanto lo smart working è volontario, e noi non avevamo nessuna possibilità di scegliere ma soprattutto non avevamo nessuna possibilità di poter lavorare» (P. lavoratrice pubblica, LU).*

La questione della digitalizzazione è centrale in tutte le esperienze riportate dalle lavoratrici del settore pubblico, e se in alcuni casi, a costo di un grande lavoro, è stato possibile trasferire il lavoro online, in altri si è rivelato impossibile:

*«Il mio comune non ha ancora la firma digitale...il dirigente ha fatto molta resistenza e ci ha lasciato in smart working lo stretto necessario. A me è stato bene perché lavorare da remoto, senza neanche la possibilità di accedere ai documenti, è veramente impossibile». (P. lavoratrice pubblica, Lucca)*

Non è la situazione di tutte ma è certo paradigmatica di un ritardo della pubblica amministrazione sulla questione della digitalizzazione, un ritardo su cui si sono mosse molte delle più recenti riforme ma che si scontrano con due problemi emersi anche nei focus group come strutturali: una cultura organizzativa che «ama la carta» e la non adeguata formazione dei e delle dipendenti :

*«La pubblica amministrazione ama la carta e non ha mai fatto granché per rispondere alle varie richieste di digitalizzazione portate dalle varie riforme. Molto è lasciato ai singoli. Io mi ero già organizzata per poter lavorare a distanza, avevo smesso di stampare etc, ma l'età media nella pubblica amministrazione è alta e la confidenza con la nuove tecnologie scarseggia» (E. lavoratrice pubblica, LI)*

*«Nel pubblico l'età media dei dipendenti è alta, non è facile ricostruirsi un'organizzazione, un modo di lavorare dopo tanti anni di servizio. Negli enti pubblici noi siamo tutti piuttosto agés e non è così semplice che le perse trovino la capacità di misurarsi con un modo di lavorare che fa a meno della presenza, dei colleghi, che si smaterializza portandosi tutta online. Io partendo da quello che vedo io posso dirti che il primo problema è quello della strumentazione: il ritardo nella digitalizzazione, le connessioni, le reti interne... Direi che molti hanno fatto anche troppo rispetto al punto da dove si partiva. Andando in questa direzione che si è aperta, si possono fare molte cose, ci si può lavorare e pensare di risolvere i ritardi nel futuro, soprattutto perché spero che arriveranno dei finanziamenti per aggiornare i sistemi e tutto». (L. lavoratrice pubblica, MS)*

Per alcune tornare a lavorare dall'ufficio, anche se complicato, è stato risolutivo. Tornare in sede è stato l'unico modo di fare fronte, con la strumentazione necessaria, ai bisogni dei cittadini, particolarmente pressanti soprattutto con l'imporre dell'emergenza. Con il tempo («e con molta buona volontà») alcune sono riuscite ad ottenere dagli enti i computer dell'ufficio, a fare attivare una VPN, a creare condizioni di lavoro migliore. Le difficoltà di natura tecnologica legate allo smart working sono state molto comuni e riassumibili nei seguenti temi :

- la connessione ad Internet troppo lenta, pensata per usi familiari e non professionali;
- l'inadeguatezza delle dotazioni domestiche (insufficienza di postazioni per tutti in famiglia, obsolescenza delle apparecchiature);
- il generale sovraccarico delle linee, che rallentava la possibilità di lavorare con continuità;
- il consumo eccessivo di dati su smartphone professionali;
- la difficoltà di trovare assistenza tecnica domiciliare in caso di rottura di dispositivi/interruzione di servizio;
- l'impossibilità di accedere da remoto al pc dell' ufficio (con documenti, dati, programmi necessari per il lavoro);

I racconti di questo «smart working organizzato di fretta» disegnano un periodo molto confuso, in cui è stato necessario lavorare senza limiti di orario e cercando di capire in solitudine o con il confronto dei colleghi come darsi un'organizzazione possibile. Di questo, dell'aver comunque potuto evadere le pratiche relative ai buoni pasti, alle richieste di sussidi, e a tutto quello che si è aperto con la crisi le lavoratrici si sono dette soddisfatte:

*«È vero però che in quel momento così triste aver potuto fare tante cose, anche da casa, anche in quel modo, aver ridato alla gente dei soldi che aspettava da tanto, mi ha aiutato molto, mi ha dato tanta motivazione». (M., lavoratrice del pubblico, PI)*

Per molte delle partecipanti lo smart working potrebbe anche essere una modalità di lavoro possibile, ma per iniziare un ragionamento su questo tema è necessario superare la crisi pandemica : la situazione passata e in corso si caratterizza come «un correre ai ripari» che rende difficile una riflessione razionale. C'è stata troppa fretta, e troppo poco tempo per creare dei protocolli condivisi, per portare le persone a rendersi conto dei cambiamenti necessari. In molte si sono date da fare per arrivare comunque a gestire i problemi : le rappresentanti sindacali hanno partecipato alla stesura dei vari regolamenti che regolarizzano lo smart working, chiariscono i criteri di accesso e rimettono in ordine questioni passate in secondo piano : i permessi, i buoni pasto, la rimodulazione degli orari.

*«Dopo i decreti come RSU ci siamo messi subito a lavorare su un Regolamento Smart Working perché il nostro Ente non voleva attuare subito questa modalità di lavoro. Poi nel giro di qualche giorno ci hanno messi tutti in lavoro agile, connessi nel giro di qualche giorno, io tutt'ora vedo tutto quello che c'è sul mio computer dell'ufficio, anche a casa. Fra chi era in presenza e chi lavorava da casa abbiamo fatto su e giù per scrivere un regolamento che, ovviamente, gli Affari Generali del Comune hanno approvato prendendo solo il 10% delle nostre proposte. Ti dico solo che ci sono 8 articoli dedicati al lavoro agile (che permetterebbe di lavorare a casa un giorno alla settimana) e poi un articolo soltanto dedicato al «lavoro in situazione emergenziale» che era quello che ci interessava. Questo regolamento comunque ha avuto l'approvazione da parte della Giunta e noi abbiamo ceduto perché si doveva per forza lavorare da casa. Qualche dirigente ha fatto ovviamente tantissima resistenza, tanto che chi non aveva il lavoro remotizzabile o non aveva gli strumenti, è stato a lavorare in ufficio fino a quando non si è comprato il computer, oppure ha speso le ferie pregresse, le ore a recupero e tutto il possibile immaginabile per non entrare in smart working. Io l'ho fatto dagli inizi di marzo. In fase 2 agli inizi di settembre la giunta ha approvato una delibera con la quale esprimeva tutta una serie di attività da rendere in presenza. A quel punto ogni dirigente ha scelto, alcuni hanno fatto un sondaggio, altri hanno rispettato il 50 e 50, poi altre soluzioni. Nel frattempo era arrivato il decreto» (D. lavoratrice pubblica MS)*

Il contributo delle rappresentanti sindacali non si è limitato al lavoro di regolamentazione e di difesa dei diritti dei dipendenti. P, che lavora nella rete dei centri per l'impiego regionale, ha raccontato di aver partecipato al lavoro di ripensamento e riorganizzazione del servizio necessario per trasferire il lavoro in remoto, accompagnando come RSU le decisioni e le operazioni della Direzione per capire quali servizi potevano essere svolti da remoto, come proteggere i dati sensibili, come facilitare l'accesso degli utenti. Una riorganizzazione non semplice che ha portato all'individuazione di nuove routines.

Quello che secondo una delle partecipanti è stato anche un peso aggiuntivo è il pregiudizio sui lavoratori del pubblico.

*«Dal punto di vista lavorativo noi avevamo una cosa in più che ci peggiora, veniamo giudicati come fannulloni, a casa a fare niente, che è il modo in cui è stato visto lo smart working del pubblico» (P. lavoratrice pubblica, Lu)*

Un pregiudizio che ha condizionato anche l'atteggiamento di «ostruzionismo» da parte dei dirigenti :

*«E poi, dopo questa prima fase, c'è stata un'altra fase che era quella che riguarda l'ostruzionismo fatto dai dirigenti e dalla politica : non avere il dipendente o la collega in ufficio rappresenta un vuoto: «se stai a casa sei un problema, sei il classico dipendente pubblico». A questo punto come Sindacato siamo intervenuti per difendere i colleghi perché i dirigenti volevano sapere «quante ore sei stato collegato», come se quello fosse il modo, dimostrando anche una certa ignoranza» (L. lavoratrice pubblica, MS).*

Durante la Fase 1 in molte hanno lavorato «fuori competenza» cercando di fare fronte all'emergenza. Quando gli uffici sono riusciti a riorganizzare il lavoro e le dipendenti hanno ripreso le proprie attività istituzionali è stato possibile trovare un equilibrio migliore. Anche cogliere gli aspetti positivi in un'organizzazione che, ripensata, può migliorare sia per quanto riguarda i servizi sia per le condizioni di lavoro:

*«Fino alla fine di aprile siamo stati in emergenza e poi piano piano si è ricominciato ad occuparsi ognuno delle proprie cose, e anche io ho cominciato ad occuparmi delle mie cose. La parte di modulistica e pratiche la faccio bene anche da casa, anche perché io avevo già un lavoro organizzato in maniera digitale, il mio archivio è sul server, non ho un archivio cartaceo. Già da quando nella PA siamo stati indirizzati all'abolizione dell'uso della carta, ho imparato a lavorare sul server, a non stampare, a salvare i documenti in formato elettronico e quindi in questa situazione mi ha aiutato. A tutt'oggi che il lavoro è ripreso nella normalità (sono in smart working 3 giorni su 5), riesco a conciliare questa cosa senza difficoltà, riesco a concentrare gli incontri in presenza, gli appuntamenti, le riunioni. Io non faccio tanto ricevimento al pubblico ma abbiamo organizzato il lavoro in modo da prendere le domande per telefono e poi facciamo venire le persone per la firma. Questo ha un impatto positivo sull'utenza, è un potenziale organizzativo che funziona e che potrebbe essere implementato. Diventa un'organizzazione diversa: quando c'hai la fila davanti delle persone che ti aspettano, fai per forza le cose sottopressione.*

*Visto l'esperienza dei primi giorni ho cominciato a lavorare sull'organizzazione e a renderla tale che non impattasse negativamente sulla cosa che io ci credevo: difesa del tempo-vita, e alla fine sono riuscita a organizzarmi in maniera positiva.*

*Il mio è lavoro non è smart working, è lavoro da remoto, non è che il mio capoufficio mi assegna del lavoro e io rispondo agli obiettivi. Io gestisco il mio tempo come se fossi in ufficio, ci devo abbastanza essere in orario di ufficio, anche per rispondere ai miei colleghi. Non è telelavoro ma è vero che seguo una coerenza degli orari. Su questa cosa bisognerebbe che qualcuno ci lavorasse di più, altrimenti la conciliazione viene a cadere e l'unico tempo-vita che mi posso prendere per me è quello che risparmio degli spostamenti» (E. lavoratrice pubblica LI).*

## Quale produttività

È interessante che l'art.1 della legge che regola il lavoro agile in Italia metta sullo stesso piano, in una combinazione virtuosa, «produttività» e «conciliazione», «produttività» e «autonomia». Secondo una vulgata mainstream saremmo al cospetto di un cambiamento profondo del modo di lavorare, e alcuni degli apologeti dello smart working azzardano l'idea che ci si trovi di fronte a un vero e proprio cambiamento di paradigma, intendendo evidentemente con ciò un passaggio di fase storica. Una parte di letteratura mainstream è indubbiamente più sobria; tuttavia, pur non adottando toni entusiastici, tende a interpretare la diffusione dello smart working come una trasformazione particolarmente importante del modo di lavorare e di organizzare il lavoro. Essa sostiene che lo smart working produca un aumento dell'autonomia del lavoratore e che sarebbe proprio la tecnologia smart a generare la crescita d'importanza della componente sociale all'interno di sistemi organizzativi in termini produttivi.

Interrogate sulla propria percezione di produttività le partecipanti al focus group hanno risposto in maniera molto consapevole aggiungendo a queste visioni mainstream la percezione netta di un rischio. Se una maggiore autonomia permette di migliorare i propri standard produttivi, l'aumento di efficacia non si traduce necessariamente in aumento di benessere, né in una maggiore possibilità di negoziazione rispetto ai temi dei diritti o delle tutele. Anzi. Il gioco attivato può tradursi in svantaggio se non si obbligano le Aziende a redistribuire la produttività ricavata in miglioramento delle condizioni dei dipendenti o del contesto. Ma non è l'unica riflessione emersa nei focus group quella di una possibile intensificazione delle forme di sfruttamento. Per alcune lavorare a distanza porta cambiamenti nella qualità del lavoro e nell'esperienza complessiva del lavorare. Portati in remoto compiti e mansioni cambiano identità, si adattano a un lavoro che si può fare in solitudine, poco mediato dalla cooperazione con i colleghi, molto condizionato dall'uso intensivo delle tecnologie usate per eseguire la prestazione, per comunicare con i colleghi o i clienti, e per inviare i feed back richiesti da dirigenti e datori di lavoro. Il potenziale miglioramento in termini di autonomia e di concentrazione portato dalla solitudine, dalla mancanza delle normali interferenze d portata dal potersi organizzare lontane dalle normali interferenze e pressioni sperimentate nei luoghi di lavoro rende più produttive, sempre che le interferenze dell'ambiente in cui si lavora a distanza non siano del tutto incompatibili con la necessità di lavorare.

Per smaltire pratiche, soprattutto, o completare dei lavori che in sede si è costrette a fare fra un'attività e un'altra, magari di consulenza o, come è stato chiamato da una operatrice del settore pubblico, di «sportello selvaggio», il lavoro a distanza può rivelarsi utile.

O., che lavora nella sede toscana di una multinazionale che si occupa di elettricità, è arrivata al focus group con dei dati :

*«Dal 13 marzo tutte le persone che avevano un computer sono state messe a casa*

*Secondo l'Amministratore Delegato rimarremo in smart working fino al vaccino.*

*La produttività è aumentata del 18 % a marzo, e del 27 % a aprile e nei mesi successivi si è stabilizzata su queste cifre.*

*È ovvio e le aziende lo sanno. Lavorare da casa, quindi accendere il computer alle 8 e spengerlo alle 16, ti porta a essere psicologicamente più pressato, senti lo stimolo a essere più produttivo, anche rispetto ad altri che magari di questi tempi non stanno lavorando, sai di avere un privilegio. E lavori.*

*La nostra azienda ha dei protocolli (pausa pranzo, per esempio) ma poi nei fatti non vengono rispettati. In tante occasioni quando dovresti spegnere il tuo pc sei in riunione, magari con il grande capo galattico e, ovviamente rimani connessa. Quindi di fatto lavori di più anche in termini orari, non solo produttivi. È sconvolgente come funziona bene.*

*La nostra azienda aveva già dato i pc portatili, poi abbiamo chiesto anche le sedie dell'ufficio e ce le hanno date. Con quello che stanno guadagnando ! In questa situazione poi hanno anche dovuto rinunciare ai lavori dati in esterno e di fatto ora siamo noi, dipendenti, che svolgiamo quello che veniva dato fuori.*

*Siamo inquadrati in smart working ma è più telelavoro. Anche se è inquadrato come smart working non c'è un accordo vero e proprio ma al Dirigente i nostri ritmi evidentemente stanno bene così. La produttività - anche se non è fissata in un accordo - è quella che si aspettano, forse anche di più.*

*L'unica apertura, l'unica cosa che fa somigliare questa modalità allo smart working, è che non sei obbligato a lavorare da casa, ma è anche vero che tutto questo è cominciato con la quarantena...*

*Le aziende risparmiano e anche la mia sta puntando molto a questa modalità. C'è il rischio che nel giro di pochi mesi la sede toscana metta tutti in telelavoro. Per ora non se ne parla, ma tutto va verso quella direzione» (O., lavoratrice del settore privato MS)*

La produttività non è un dato automatico. La percezione di tutte è quella di aver lavorato di più. Di aver acceso il computer prima e spento dopo quello che sarebbe stato l'orario di lavoro in sede. La condizione straordinaria ha giocato a vantaggio di un impegno che si è esteso lungo tutto il tempo della giornata, anche il bisogno di trovare un'organizzazione adeguata ha prolungato i tempi. Quello che è stato detto da più di una partecipante risponde pienamente alle caratteristiche del modello organizzativo individuato dallo smart working : parti del lavoro, quelle più immediatamente esecutive (le pratiche, i report, le relazioni) o quelle che hanno bisogno di una maggiore concentrazione (l'aggiornamento, lo studio, la scrittura,) portate all'esterno delle sedi di lavoro e consegnate a una maggiore autonomia, trovano standard di efficacia ed efficienza pari o superiori al lavoro in ufficio.

Il tema del controllo (raccontato come ancora presente e preponderante in alcuni contesti) si riformula in auto-controllo, la pressione agisce come un dispositivo che funziona in base ad altri comandi : il senso di responsabilità, ad esempio, o come dice O. il sentirsi in una posizione di privilegio, rispetto a chi non è in condizione di lavorare, o a chi corre rischi maggiori (il licenziamento, la cassa integrazione). Soprattutto se si conosce bene il lavoro da fare, se si è autonomi anche concretamente in quello che è il compito assegnato, la possibilità di autogestirsi può portare a raggiungere risultati migliori. Anche il desiderio di concentrare le cose da fare, tentare di liberare parte del proprio tempo, consegnare un lavoro ben fatto. Tutto rende una lavoratrice esperta capace di fare bene e di produrre di più se messa in condizione di gestirsi. Anche se non ancora applicato in maniera del tutto coerente con il dettato legislativo, anche se privo di un accordo preciso in termini di obiettivi da raggiungere (l'unità di misura che dovrebbe sostituire quella dell'orario da cartellino), lo smart working sperimentato abitua e familiarizza a un'idea forte di produttività e a un sistema di valutazione che guarda ai risultati. Anche chi ha forti dubbi su questa modalità di lavoro o si è mossa per correggere le più evidenti contraddizioni che ha generato come la mancata messa a disposizione di strumentazione o la promozione di una organizzazione fai-da te che ha generato non pochi disagi ai



lavoratori e alle lavoratrici, ha riconosciuto nell'implementazione di un modo di lavorare che riduce il bisogno o l'obbligo di presenza, il miglioramento dei propri standard di efficacia. È il caso di L. sindacalista della categoria FLC. Il settore della scuola, durante gli scorsi mesi, si è trovato a reggere l'impatto prima della Didattica a Distanza, con tutto quello che ha provocato nelle scuole, in seguito le iscrizioni alle nuove graduatorie per l'insegnamento, i concorsi, etc. Organizzare una parte del lavoro di consulenza da remoto si è rivelata una strategia efficace per rispondere alle richieste di informazioni, al bisogno di chiarimenti, alle esigenze più varie portate verso gli sportelli scuola. Questa modalità non solo ha permesso di concentrare le ore di consulenza, ha consentito agli operatori sindacali di recuperare tempo per studiare le pratiche, le direttive, gli aggiornamenti:

*«lo devo riconoscere che sono stata molto più produttiva. Stanchissima, ma produttiva. Se gli uffici fossero aperti e se avessimo dovuto lavorare in presenza io non ce l'avrei mai fatta a fare tutto quello che ho fatto. Noi non abbiamo riaperto gli uffici perché, anche oggi, se apriamo le sedi soprattutto davanti agli uffici scuola qui in 10 minuti ci sono 100 persone. Da luglio a agosto è successo di tutto, dalla domanda per la graduatoria, alle questioni dei trasferimenti e tutto. Quindi abbiamo fatto videoconferenze tutto il tempo e quotidianamente. Poi ci vuole il tempo per studiare le pratiche. Io ho lavorato 14 ore al giorno. Per noi è stata veramente dura e continua ad esserlo.» L. sindacalista FLC PT.*

---

## **Un isolamento eccessivo**

Portato in remoto, il lavoro di assistenza/consulenza della categoria ha potuto rispondere a più bisogni. In questo caso diminuire l'importanza delle relazioni frontali con gli utenti ha permesso una maggiore pervasività del servizio. Il modello della videoconferenza e della comunicazione a distanza è servito per includere, per fornire servizi compatibili con le esigenze di distanziamento da una parte e la richiesta massiccia di informazioni. Ma è sempre così? In molte ci hanno detto che, da casa, hanno avuto la sensazione di fare un lavoro diverso, in assenza dei clienti allo sportello pubblico o nella filiale della banca, il lavoro di consulenza si è eccessivamente semplificato, diventando più simile a quello di un call center che a quello di un servizio in presenza, in cui la relazione è centrale. Questa espressione «lavoro di relazione» è tornata più volte. La consapevolezza che le tecnologie non sostituiscano il ruolo delle relazioni, né quelle con i clienti o utenti, né quelle fra pari, con i colleghi e le colleghe. Non poter contare sullo scambio abituale in presenza, ha reso alcune situazioni molto difficili, sia per chi fa un lavoro di équipe, in cui lo scambio è centrale, sia per chi ha strutturato nel tempo una divisione del lavoro perfetta, trovando collaborazione su alcuni punti specifici. La discussione sulla perdita di rilevanza della componente sociale ha accompagnato la discussione sullo smart working fin dai suoi esordi. Una perdita che va in due direzioni, quella di cambiare le interazioni fino a modificare i contenuti del lavoro e quella di creare "un isolamento eccessivo". In questo senso non appare una coincidenza che in molti casi si sia preferito – quando è stato possibile – rinunciare al lavoro a distanza o cercare di integrare lavoro da casa e lavoro in ufficio. Né appare come casuale l'incremento di azioni formative riguardanti l'uso dei dispositivi tecnologici non solo in relazione ai compiti da svolgere ma anche alla possibilità di espandere la comunicazione verso i colleghi e le colleghe, facilitare i contatti e la tenuta degli scambi. I., rappresentante sindacale, fino alla Pandemia aveva ostacolato l'adozione di canali di messaggiera istantanei (Whatsapp) proposti dall'azienda per il suo gruppo di lavoro, ha dovuto cedere alla loro adozione accogliendo le esigenze dei colleghi e delle colleghe a una maggior messa in rete dei problemi che si sono aperti a distanza e la loro possibile soluzione. L'uso delle tecnologie di contatto si è molto intensificato. A distanza tutto quello che non si può risolvere con una semplice domanda o la richiesta di un feed back

immediato, diventa messaggio, mail, telefonata. Del resto, è stato fatto notare, anche nei luoghi di lavoro le cose sono molto cambiate e la cooperazione passa in larga parte dalle chat che occupano stabilmente un angolo dello schermo e, inavvertitamente, strutturano e punteggiano il modo di lavorare. Anche da casa, quindi, è possibile contare sulla chat, comunicare, remotizzare operazioni e procedure, ma viene meno la possibilità di contare su una socialità più immediata, spontanea, informale, un clima di lavoro condiviso. L'inquietudine registrata durante i focus group sul tema del deficit di socialità è confermata dagli studi che studi: il lavoro a distanza rende più soddisfatti quando la quantità di smart working non è molto elevata; quando è superiore a una certa soglia non solo la soddisfazione non aumenta, ma lo scambio di informazioni tramite la tecnologia non riesce a compensare la sensazione di isolamento sociale e la mancanza di interazioni diretta con i colleghi. Questo tema è emerso più volte, in alcuni casi non si è esitato a parlare di alienazione o di un'organizzazione del quotidiano che vira verso forme regressive :

*«E poi c'è il fatto dell'alienazione. Io potrei scendere da letto e mettermi al computer, un po' come fanno le mie figlie. È tremendo». O. lavoratrice del settore privato, MS*

D. ha parlato a lungo del tentativo di dare alle sue giornate gli stessi ritmi e le stesse abitudini che aveva andando a lavoro, ma l'isolamento si è comunque fatto sentire, sia nell'organizzazione del tuo tempo complessivo che in quella del lavoro. Abituata a «funzionare in tandem» con il collega, affidando a lui il compito di mettere in ordine, in excel, parte dei suoi risultati. Trovatasi da sola, a casa, D. ha cercato di recuperare, tramite la formazione, queste competenze mancanti – normalmente compensate dalla divisione del lavoro con il collega, ma la cosa non ha funzionato:

*«Dal punto di vista del mio lavoro andavo spedita ma la parte tecnologica per me era molto difficile, non avendolo mai fatto al lavoro, da casa nonostante io avessi la possibilità di collegarmi e tutto, non era facile per me. I problemi sono iniziati già con la formazione, per me era difficile seguire, tutto a distanza e poi cercare di mettere tutto in excel , impostare i fogli pivot. etc. Per me è stato davvero troppo difficile alla fine tutta questa difficoltà mi si è ribaltata nella salute e ho avuto problemi fisici : ho smesso di dormire, ho perso il senso del tempo, lavoravo oltre l'orario per cercare di capirci qualcosa, ma più ci stavo peggio era !» (D. lavoratrice settore privato SI)*

Laureata, funzionaria di un istituto di credito, D. non ha nessun problema a gestire il linguaggio, a usare bene le parole, ma per dire che dopo due settimane di smart working, il bisogno di tradurre ogni sua azione in un codice excel le ha procurato uno stress mentale che non ha saputo controllare, ha parlato di «problemi fisici», come se volesse dare un corpo al suo malessere.

Del disagio di D. colpisce la difficoltà ad essere detto, il bisogno di giustificarsi come se già, nel giro di pochi mesi, si fosse creata una norma che individua nella perfetta capacità di autogestione e autonomia, una skill imprescindibile. È evidente, in quel sentirsi troppo esposta, il sentirsi fuori asse non soltanto rispetto alle aspettative aziendali ma a un più generico imperativo sociale, vivacissimo anche in epoca pandemica, a saper fare da sé. Il bisogno di lavorare con altri o di semplice "contatto umano" come è stato chiamato spesso, è difficile da far emergere se va in conflitto con il dover essere lavorativo, le esigenze di un momento eccezionale – come quello della Pandemia – o la semplice produttività. Se quello svolto non è esattamente un lavoro di cura o di relazione (le insegnanti non hanno nessun problema a dire che per insegnare davvero hanno bisogno di essere in presenza, ad esempio), riconoscersi nel bisogno degli altri e di presenza è un po' come ammettere di non saper tenere il ritmo della trasformazione digitale dei format di relazione emergenti.

## Lavorare da/a casa

La terza area dell'indagine si è concentrata sul Lavorare a/da casa. Fare della casa un luogo di lavoro obbliga a una serie di adattamenti, alcuni riguardano lo spazio, altri il tempo. La possibilità di rendere compatibile i due ordini da affidare alla casa richiede un certo impegno e un'organizzazione da inventare. Quali organizzazione hanno permesso di conciliare vita professionale e vita personale nello stesso spazio durante il corso delle giornate, in lockdown e nei periodi successivi? Quali strategie adottate? Quali esperienze apprese in ordine di potenzialità?

L'individuazione di un'organizzazione efficace in uno spazio e un tempo pensato per vivere, svegliarsi, vestirsi, incontrarsi, mangiare, riposarsi e tutte quelle pratiche che ripetendosi accompagnano lo svolgersi dei giorni, è certamente possibile ma non è semplice e non è immediata. In questi mesi è stato possibile leggere sui social e sulla stampa molto di questi adattamenti. Si legge di spazi di lavoro improvvisati, o ambienti di casa trasformati per consentire chiamate, lezioni e appuntamenti a videocamera accesa. Allestire uno spazio di lavoro a casa, costruire un set. Se in questi mesi è servito per contenere un lavoro delocalizzato e che ha bisogno di momenti di presenza on line, a chi lavora a casa fuori dall'emergenza, serve per isolare uno spazio di possibile concentrazione e identificazione. Lo sanno bene tutti quei lavoratori e lavoratrici della conoscenza che, in epoca di precarietà, sono protagonisti da tempo di un'organizzazione nomade e reticolare che ridefinisce *anche* la casa come luogo di lavoro. Sanno che i vantaggi di un'organizzazione flessibile che reinventa la casa come spazio duttile, poroso, adattabile sono controbilanciati dai problemi di un'organizzazione facile solo in apparenza. Lo spazio domestico è abitato da un tempo riottoso, c'è sempre qualcosa che sfugge e che resiste al controllo. È come se esistesse un tempo eternamente recuperabile, che può essere dilatato o contratto a proprio piacimento, un tempo circolare che difficilmente si lascia mettere in riga dalle esigenze di un lavoro che mira a un obiettivo definito, da eseguire in un tempo stabilito. Nelle case in cui si lavora, il tempo trascorre seguendo ritmi diversi che si intrecciano e si sovrappongono, serve molta disciplina e creatività per trovare un'organizzazione efficace, per non *lavorare sempre*, per fare in modo che le cose da fare nell'arco di una giornata si combinino senza provocare un senso di oppressione o di inconcludenza. Tanto più in un momento come quello del lockdown in cui il movimento dentro-fuori, vitale per tutte le professioni che si possono svolgere da remoto, è interdetto e lo spazio web sostituisce tutte le normali forme di relazione extradomestiche. Essere decontestualizzati accentua la fatica e la stanza di lavoro può trasformarsi in uno spazio che si consuma e si confonde obbligando a una inedita spesa di sé.

Fare della casa un luogo di lavoro obbliga a una serie di adattamenti, alcuni riguardano lo spazio, altri il tempo. La possibilità di rendere compatibile i due ordini da affidare alla casa richiede un certo impegno e un'organizzazione da inventare.

Quali strategie adottate?

Lo spazio di casa si è trasformato – per i suoi abitanti – nell'esperienza di uno spazio *ibrido* in cui ciascuno deve costantemente gestire e negoziare equilibri tra spazio domestico (la casa che ci circonda), spazio organizzativo (il lavoro che invade lo spazio domestico anche perché non ha, al momento, altro luogo in cui manifestarsi) e quello che si può chiamare *cyberspazio* (tutto quel mondo di dati, accesso alle informazioni e socialità residua che oggi si svolge quasi esclusivamente in ambienti digitali).

*«Lavorare in una casa è ingombrante, ha detto LB, nonostante i metri quadrati»*

Molte hanno raccontato di muoversi parecchio, di cercare uno spazio fra quello lasciato libero dagli altri,

*«A livello di postazioni io era la più nomade, nel posto vuoto arrivavo io.*

*Uno in sala, uno in terrazza, uno in cucina, uno in camera. Io lavorando faccio i turni e quindi alle 8 quando stacco qualcuno deve aver già usato la cucina» (R. lavoratrice settore privato GR.)*

*«Io ho messo un po' di tempo prima di trovare la mia postazione ottimale,*

*Ho cominciato dalla cucina, ma ho capito che anche gli altri giravano,*

*Ho provato in camera, il problema era la schiena.*

*Avevo però bisogno di privacy, o video conferenze o telefonate erano molo invasive.*

*Alla fine ho trovato la mansarda.*

*Abbiamo una casa grande e siamo in campagna*

*Io ho fatto tutto dal cellulare» M. lavoratrice pubblica PI*

D. funzionaria sindacale, ci ha detto di aver lasciato lo spazio migliore al figlio. Ingegnere, trentenne, quando è iniziato il lockdown ha deciso di tornare a casa dei suoi (non è l'unico caso!) e di organizzare da lì, dal salotto di casa dei genitori, il proprio smart working, molto impegnativo in termini di orario e concentrazione. È interessante che la madre veda in questa scelta un bisogno organizzativo ed emotivo allo stesso tempo. Il bisogno di una stanza grande, ma di passaggio, da parte del figlio è motivata dalla necessità di avere un piano di appoggio per un numero elevato di macchine (due o tre computer accessi in contemporanea) ma anche dal bisogno di non isolarsi in una stanza chiusa :

*«Io ho fatto il più possibile dall'ufficio anche per il semplice fatto che a casa avevo mio figlio in smart working, lui ha fatto proprio uno smart working regolare, e io non volevo dargli noia, gli ho lasciato lo spazio. Dal punto di vista della casa questa situazione ci ha cambiato molte abitudini. Noi abbiamo messo un tavolino in mezzo alla sala dove mio figlio ha messo tutti i suoi computer, perché ne ha due o tre, fissi lì in mezzo alla stanza. Ci ha cambiato il modo di vivere la casa e inizialmente non è stato facile anche perché lui lavora in un'azienda di ingegneri, hanno lavorato tutti i giorni da casa, sono rientrati da poco e in un tempo ridotto. Questo ovviamente ha limitato, gli spazi, la libertà di poter parlare fra di noi. Noi siamo in 4 dentro casa, spesso ci è toccato chiuderci in cucina per poter parlare. Anche il guardare la televisione , tutte le cose che facevamo in salotto, insomma non sono state più possibili. Lui avrebbe potuto stare nella sua stanza, ma lui per motivi suoi non ha voluto andare in camera, gli dava noia chiudersi in camera sua a lavorare, si è messo in una stanza di passaggio, così ci vedeva passare, si sentiva meno isolato. È vero che i ragazzi non sono così digitali come si raccontano, lo smart working ha avuto un certo impatto su di lui e se l'è aggiustata così»». (D., funzionaria sindacale SI )*

Organizzare la convivenza e la pluralità di operazioni from home è stato necessario per tutte, almeno in Fase 1, ma molte hanno continuato e stanno continuando.

C. ha raccontato di una sorta di gara al mattino per aggiudicarsi la stanza migliore:

*«nelle situazioni in cui eravamo tutt'e due litigavamo per avere il posto migliore che era quella della sala più ampia. Quando uno può scegliere, sceglie la stanza più ampia. Al di là di veder passare qualcuno, uno cerca il posto più grande. Chiudersi in camera è un po' avvilente. Devo dire che ci siamo attrezzati in quel periodo, abbiamo comprato un computer più grande. La gara era fra il soggiorno e la cucina, di solito la vincevo io, ma la casa non è così piccola da non consentirci la convivenza e la convivenza dei lavori, anche a livello acustico, le riunioni non si sovrapponevano» (C. funzionaria sindacale SI)*

R. invece ha deciso di condividere la stanza più grande della casa come postazione comune di lavoro con il marito (lasciando alla figlia il normale uso della propria stanza per seguire le lezioni a distanza). La convivenza ha comportato un'organizzazione a scacchiera relativa al «parlare a voce alta» :

*«Con mio marito, avendo deciso di stare insieme a lavorare, ci siamo organizzati : la mattina io facevo lezione e lui lavorava alle sue cose rimandando al pomeriggio eventuali telefonate o video conferenze» R. insegnante SI.*

Alcune hanno ripiegato per la camera, anche se vissuta come un po' regressiva, per molte è stato "l'unico posto in cui non ti viene a cercare nessuno", o unico posto possibile dati i problemi di spazio.

La soluzione preferita per necessità o scelta è quella di spazi smontabili, pochissime hanno una stanza da dedicare interamente al lavoro, il classico studio, ma capita che si possa mettere una scrivania in una stanza di passaggio, o in quella degli armadi, o in quella dei panni da stirare.

La maggior parte apparecchia il tavolo su cui lavora e lo libera la sera.

*«Nel mio caso non avrei dovuto avere problemi con lo spazio, io vivo da sola. In realtà la parte della casa dove potevo fare lo studio, aveva un piano d'appoggio troppo piccolo e quindi mi sono piazzata in cucina dove il tavolo era più grande. La postazione quindi non era fissa e dovevo montarla e smontarla tutte le sere, anche perché mi dava fastidio vedere... Dopo colazione apparecchiavo per il lavoro e poi arrivavo fino a sera. La pausa pranzo era veloce, mezz'ora, quindi lasciavo tutto lì. Anche la sera avrei potuto farlo ma mi dava noia vedere le cose così» (D. lavoratrice settore privato SI)*

All'opposto E. ha dovuto allestire una postazione fissa. Quando lei e le colleghe del call center hanno cominciato a lavorare da casa, trasferendo coerentemente orari e operazioni come in un classico e contrattualizzabile telelavoro, le è sembrato pratico per i suoi bisogni di spazio sfruttare una semplice prolunga. L'estensione di centimetri, normalmente usata per ospitare a pranzo amici e parenti, è diventata stabilmente la sua postazione di lavoro. Da ormai sei mesi la sua famiglia si è abituata a condividere i pasti facendo spazio a computer, cuffie, formulari, apparecchiando il tavolo solo a metà. Una trasformazione come questa, anche pensata come transitoria (E. non vede l'ora di riprendere il suo vecchio tran tran ma chissà se potrà farlo)

agisce su un confine simbolico che ha disegnato sulla soglia di casa la divisione fra dimensioni opposte: invisibile/visibile, chiuso/ aperto, e spinge verso nuove definizioni dell'intricato rapporto fra privato e pubblico.

*«Ho aggiunto un pezzo di tavolo e l'ho apparecchiato con il lavoro. Noi si cena si pranza con una parte del tavolo apparecchiata per mangiare e una parte per lavorare. Nonostante il lavoro da casa a me son rimaste tutte le regole che avevo in azienda, turni la mattina, la sera, il sabato, la domenica, quando la famiglia... Tipo, il pranzo della domenica, si fa, ma si fa in mezz'ora ! Se io lavoro e occupo il tavolo, gli altri non posso stare con gli altri a chiacchiere, a passare il tempo» E. lavoratrice settore privato PT*

Fra le partecipanti c'è anche chi non ha potuto sopportare l'identità di spazio di vita e di lavoro e ha trasferito le sue cose in un ufficio fuori casa. Approfittando della sua condizione di «congiunta» M. ha passato il lockdown fuori casa, spostandosi verso l'ufficio - privato - del marito che ha continuato ad andare a lavorare in sede quando soci e dipendenti hanno proseguito da casa.

*«Tutta questa vita in casa era davvero difficile. Agli inizi mi sono parecchio lasciata andare e avevo un'organizzazione molto confusionaria. Poi ho imparato a cambiarmi e vestirmi e allora sono andata a lavorare all'ufficio di mio marito, lui è un ingegnere, così potevo lavorare con i computer grande e con il mio piccolo. Era una cosa un po' al limite, ma lavoravo meglio e ho fatto così» (M. insegnante ,PI)*

Ci sono anche esperienze molto positive che tengono insieme una buona gestione dello spazio e una buona organizzazione. È il caso di I. che ha trasferito il suo lavoro di progettazione per Ikea dalla sede a casa. Una condizione di lavoro che avrebbe voluto mantenere ma che è finita dopo la Fase 1 per decisione dell'azienda. Quello che le è stato proposto è di lavorare «in smart work ma dalla sede», cioè di recarsi in sede ma di incontrare i clienti che richiedono il servizio di progettazione a distanza. È una soluzione che «serve all'azienda» secondo lei, per disporre meglio del suo tempo e chiederle - nelle rare pause di tempo e deconnessione - di occuparsi di altro. Uno spazio per sé, in casa, è nella sua esperienza un luogo ottimo per lavorare e ha migliorato anche la collaborazione con marito e figlia :

*«Per lavorare io ho bisogno di un computer, un mouse e una tastiera. Per fortuna io avevo anche una sedia ergonomica, non so come hanno fatto le colleghe che hanno lavorato ore e ore sulla sedia del tavolo di cucina. Per me è stata una bella esperienza. Con una figlia di 16 anni, un marito in smart working, è stato possibile dividere bene lo spazio. Noi abbiamo uno studio quindi e mi ci sono messa io che, dovendo parlare con i clienti, ero molto rumorosa. è stato utile avere una stanza. Avevamo gli spazi giusti, tutti autonomi e siamo stati bravi perché ne abbiamo approfittato per migliorare la divisione del lavoro. Il pranzo per esempio ce lo siamo divisi. Non è stato stressante, lo stress è molto più alto a lavoro» I. lavoratrice settore privato, FI).*

Al di là delle singole soluzioni la consapevolezza di tutte è che lo smart working porta a regime una commissione casa/lavoro da gestire.

*«Io ho lavorato in una stanza in disuso della mia casa, nella stanza da stiro. Quella è la mia postazione e questo aiuta a non vivere la mia esperienza non come un'esperienza di serie B. È stato importante averci uno spazio mio. Questa strana commistione fra un ambiente privato e uno più professionale, attenzione a non rendere i collegamenti troppo invasivi». (P. lavoratrice pubblica, PT)*

---

## **Contrastare le aspettative**

Molta della confusione che si è generata all'interno delle abitazioni, relativamente alla necessità di gestire la sovrapposizione di compiti e attività, ha ritrovato ordine collocandosi sugli assi tradizionali del genere, aprendo a nuove negoziazioni e conflitti. L., ex manager, dopo aver girato le varie sedi europee della azienda per cui lavorava, ha cambiato professione quando ha deciso di adottare un bambino. Oggi è insegnante. Quando si è trovata a fare didattica a distanza nella stessa casa in cui il marito, da sempre, lavora da remoto per un'agenzia di ricerca europea, stanca di discutere sulla ineguale distribuzione della cura del figlio e della casa, si è decisa ad annotare su una tabella il diverso uso del tempo colorando, classicamente, le sue ore in rosa e quelle del marito in blu: «A quel punto siamo ripartiti. Quando ha visto che le sue ore erano come dei puntini blu in un mare di rosa, si è reso conto». (L. insegnante LU)

Le numerose ricerche che hanno indagato la distribuzione del lavoro di cura e dei carichi familiari durante la Pandemia confermano l'esperienza di L.. Con la pandemia è cambiato l'uso del tempo all'interno delle famiglie, ma questo non si è ancora tradotto in un riequilibrio dei ruoli. Quella che doveva essere una buona occasione per i padri si è rivelata soprattutto una presa di coscienza della capillarità di operazioni di attività necessarie allo svolgimento delle vita quotidiana. Quello su cui sembrano concordare queste varie indagine – che investono l'Italia ma anche altri Paesi Europei - una maggiore consapevolezza non ha colmato il divario di genere: la crescita di collaborazione e condivisione (nei casi in cui si è verificata) non ha scalfito la suddivisione dei ruoli e non ha innescato un reale e stabile cambiamento nella divisione del lavoro non retribuito, come è invece auspicabile per ottenere un riequilibrio di ruoli, genitoriali e no. Tutte le ricerche confermano un diverso uso del tempo fra uomini e donne nella cura della casa e dei figli e concordano che questa diversità è trasversale agli strati sociali e ai livelli culturali.. Quello che – in positivo – queste ricerche segnalano è un sentimento di *scoperta* dei padri anch'essi in telelavoro, una maggiore soddisfazione da parte dei padri nel dedicare più ore alla cura di casa e dei figli, ma questa iniziale rivoluzione non basta a superare i limiti di una condivisione ineguale. La partecipazione maschile alle faccende domestiche passa spesso dalla possibilità di scegliere i compiti più piacevoli, quelli che permettono una maggiore mobilità extra domestica o che possono sembrare più *maschili*, come fare la spesa o occuparsi delle varie commissioni.

Il riadattamento sperato dei ruoli di genere è parso – anche nel corso della nostra indagine – poco significativo ma non per questo inesistente.

Se L. è dovuta ricorrere a un foglio excel per negoziare un diverso uso del tempo o, almeno, per veder riconoscere il suo diverso impegno, le situazioni hanno comunque dimostrato una loro varietà. Abbiamo provato a identificare tre modalità:

- a) **Una posizione a-conflittuale.** Quella di chi ha deciso di assumere su di sé le complicazioni di una vita quotidiana aumentata di compiti e necessità, contando sul partner in termini di aiuto:

*«Io durante la quarantena avevo in casa tutta la mia famiglia che è bella numerosa: io mio marito due dei miei figli su tre, uno di questi con un bambino piccolo di quattro anni e la mia mamma di 92 che era il soggetto più difficile da gestire perché non capiva assolutamente quando stare zitta. La mia mamma è meravigliosa, perché ride di tutto, è allegra, ma mi ha fatto fare varie figurette. Poi il bambino mi veniva a cercare in camera, perché io mi chiudevo in camera e stavo fuori dalla finestra per avere la rete... Io ho lavorato così, chiusa in camera e con la testa fuori dalla finestra per poter prendere la rete con il telefonino. C'è voluto un bel po' a far capire che se ero chiusa non doveva entrare nessuno.*

*E comunque c'era tutta la questione domestica. Avevo tutti in casa, tutti mangiavano, tutti sporcano... Era un continuo alternare da una cosa di lavoro a un'altra per la casa. Io usavo questi mezzucci: «stacco la videocamera e pelo le cipolle. Mi faceva piacere avere tutti a casa, ma avevo una mole di lavoro non indifferente quindi dopo un po' hanno cominciato tutti a capire, a rispettare. Sembrava sempre che il mio lavoro, siccome mi piace, non fosse né faticoso né difficile, c'è tanto studio e questo faceva dire a tutti «tanto te leggi...». È arrivata tantissima roba da studiare, io poi ho tante deleghe, un po' tutte da inventare. Particolarmente la sicurezza. Tanta roba arrivata, il continuo sentirsi inadeguata. Io mi sentivo in colpa per non esserci fisicamente e quindi recuperavo lavorando sempre, io lavoravo a casa anche prima, la cosa è solo peggiorata. Il lavoro di cura verso l'anziana è stato quello più duro perché la mia mamma era completamente imprevedibile, non sapevi mai cosa poteva combinare. Insomma un gran peso. Risolto ma difficile. In tutto questo bahilamme l'unico che mi ha dato una mano è stato il mio marito, ma una mano eh» (P. funzionaria sindacale, LI)*

- b) Una posizione soddisfatta e collaborativa. Quella dichiarata da chi ha raccontato di aver trovato una buona armonia e condivisione dei ruoli durante la quarantena, in cui tutti – figli adolescenti compresi – hanno fatto la propria parte

*«Io, mio marito in smart working, una figlia di 16 anni che faceva didattica a distanza dalla sua camera. Avevamo gli spazi giusti, tutti autonomi e siamo stati bravi perché ne abbiamo approfittato per migliorare la divisione del lavoro. Il pranzo per esempio ce lo siamo divisi». (I. lavoratrice del settore privato, Fi)*

*«Dal punto di vista del lavoro familiare non ho avuto grossi problemi. Ho i figli grandi, un marito collaborativo, le cose sono andate bene, anche meglio del previsto». (L. lavoratrice del settore privato PO)*

- c) **Una posizione fortemente collaborativa** in cui è stato il partner, lui solo in regime di smart working, ha gestito il lavoro da casa e il lavoro di cura con la figlia piccola:

*«Premesso che la mia esperienza del mio smart working è stata relativa, semmai potrei raccontare quello di mio marito che ha fatto un vero e proprio smart working l'ha fatto più mio marito con la bambina e tutto. Mio marito, anche lui si*



*occupa di attività sindacale, ha avuto parecchio da fare, riunioni abbastanza interminabili, però siamo riusciti a gestire – forse male, non lo so, questo ce lo dirà il futuro - una bambina di un anno, oggi un anno e mezzo. Dal 5 marzo anche lei ha visto chiudere l'asilo nido nel quale si era inserita anche abbastanza bene e quindi la difficoltà principale è stata la gestione di un individuo così piccolo in casa, con le sue esigenze, con il suo bisogno di spazio, ma siamo riusciti a ritagliarci lo spazio per seguire con serietà una riunione, anche da remoto, che non è facile per niente, ma ci siamo riusciti» C. funzionaria sindacale SI.*

Quello che gioca un peso molto forte sono le aspettative. In tante hanno dichiarato che «l'essere a casa» ha implicitamente e spontaneamente aumentato le aspettative di performances domestiche e di cura. Questo punto è stato ripreso da molte partecipanti. È un tema importante soprattutto in relazione al fatto che lo smart working, come modalità organizzativa, intende promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita. La cosa rischia di essere vera solo in astratto. Gli studi dimostrano che il lavoro a distanza sembra avere un effetto limitato sulla riduzione dei conflitti esistenti in tema di conciliazione. Se lavora a casa lo/la smart worker vede aumentare le proprie responsabilità familiari. Brillantemente è stato notato che «lo smart working può ridurre il conflitto fra lavoro e famiglia ma può aumentare quello fra famiglia e lavoro» (C. lavoratrice settore privato PO). Il rischio di un'interferenza dei compiti familiari sul lavoro è maggiore per le donne, proprio per le aspettative relative alla divisione tradizionale dei compiti di genere all'interno delle famiglie, soprattutto nel nostro paese. È quindi importante che chi lavora in smart working, da casa, stabilisca chiari confini e corregga le aspettative di familiari e amici.

Le partecipanti ai focus group hanno riportato, tutte, esperienze molto significative sull'importanza di contrastare le aspettative. Quello che è in gioco non è solo la divisione dei lavori domestici o di cura, ma la riproposizione di un modello mai sufficientemente archiviato che obbliga a difendere, in una situazione di difficile gestione, non solo il tempo necessario per lavorare ma il valore di compiti e attività che eccedono la dimensione familiare. «Se sei a casa», hanno detto in molte «viene dato per scontato che fai tutto tu», sei riportata, cioè, nell'ovvietà di un sistema di valori che mette in secondo piano l'impegno verso il lavoro, l'identità lavorativa e tutto quello che rimanda al fuori della casa. La percezione, diffusa nei focus group, è quella di essere obbligate – di nuovo- a «difendere il lavoro da tutto quello che incombe» e non si tratta solo di impegni, cose da fare, compiti da correggere o madri anziane a cui portare la spesa. Quello che incombe è il pregiudizio che l'essere a casa corrisponda al dover/poter mettere in primo piano quegli impegni, lasciando scivolare in un naturale secondo piano l'investimento verso il lavoro e le attività extrafamiliari. Oltre alla fatica che si produce nel reggere il doppio sistema di interferenze, quello che sembra non avere soluzione è l'insidiarsi di un mancato riconoscimento: non essere viste nell'atto di lavorare. Una delle partecipanti ha proposto anche di stare molto attenti dal punto di vista linguistico:

*«Non farsi chiedere "sei casa?" ma pretendere che la domanda sia: "sei a lavorare?"» (P. lavoratrice pubblica PT).*

Per questo per alcune della partecipanti, la situazione di quarantena è stata particolarmente faticosa, una «galera», nelle parole di una funzionaria sindacale, da cui sottrarsi velocemente:

- *«Se sei a casa devi fare di più perché viene dato per scontato che fai tutto te, stare a casa diventa una galera. (B. funzionaria sindacale FI)*

La cosa è stata detta anche in maniera ironica :

- *«Quando una sta in ufficio convive con i propri colleghi che sanno che sei lì per lavorare. Quando lavori da casa convivi con gente che non sa che sei lì per lavorare perché crede che si lì per essere a loro servizio. Per questo ogni tanto qualcuno bussa: Mamma mi risenti i compiti, mamma mi fa da mangiare.... Quindi non solo hai tanto lavoro da fare in un giorno, ma ne hai molti di più...Per esempio prima non avevo il problema del pranzo, da quando sto a casa io ho anche il problema del pranzo. Mi piaceva tanto uscire di casa andare a lavoro fare l'impiegata... Ora faccio l'impiegata e la casalinga. Questa cosa della casalinga la facevo solo il fine settimana, ora la faccio tutti i santi giorni». (O. lavoratrice settore privato MS)*

Non sono solo i figli o le figlie a chiedere una disponibilità a tutto tondo. Anche chi ha genitori anziani si ritrova implicata in un sistema di richieste difficilmente arginabili :

- *Se sei a casa ti chiamano, la mamma ti chiama! Io ho una mamma anziana che sento spesso, con cui sono molto in contatto, ma normalmente ho delle ore di salva: quando sono a scuola non mi chiama, invece quando ho fatto DAD chiamava sempre, non conosceva più limiti» (R. insegnante, SI).*
- *«Questo che si dà come problematico è «sei a casa, occupatene te! Lo smart working aumenta l'autorganizzazione del tempo, sei te che devi difendere il lavoro da tutto quello che incombe. In quarantena è particolare» (L. insegnante LU)*
- *«Io credo che questa esperienza non abbia fatto bene alle donne perché ha messo in discussione l'orario di vita nostro, ha messo in discussione il nostro essere al lavoro. Quando a condizione normale non ci sarei stata mi sono trovata a casa e mi sono trovata rifare il doppio lavoro. E questo me lo hanno detto tante colleghe, tanto che appena possibile tante hanno chiesto di rientrare. E questo è stato il dato peggiore». (P. lavoratrice pubblica amministrazione PT)*

C., insegnante, ha raccontato di essere molto sottopressione fra il lavoro da fare a distanza e la cura delle bambine da seguire, in relazione alla scuola. Piccole, avevano bisogno di tutto ma l'ex marito (il padre delle bambine) ha chiesto di vederle «senza libri». In questa richiesta, che esclude una condivisione equa della cura delle bambine, è implicito, secondo C., la svalutazione del suo impegno di lavoro come insegnante:

*«Siccome io non vedo le bimbe quanto te, ti chiederei di darlele senza libri. Per lui non era che io stavo lavorando e che avrei voluto condividere anche questo compito verso le bambine. Se avesse capito che stavo lavorando non mi avrebbe chiesto di dargli sempre le bambine senza libri» (C. insegnante, GR)*

Per le "mamme sole", lavorare da casa durante la pandemia, è stato particolarmente complicato. V. funzionaria sindacale avrebbe preferito continuare a lavorare in presenza o alternare – come altre funzionarie sindacali – lavoro in sede e lavoro da casa ma "ha dovuto fare smart working per forza", per occuparsi della bambina, assisterla durante la didattica a distanza e rimanere con lei fino ai campi estivi:se

*«Sono una mamma sola perché siamo separati con il babbo della mia bimba, i miei genitori stanno lontani, io ho dovuto stare in smart working per forza. Io avevo un computer che mi ha dato la categoria ma sono novella nell'uso degli strumenti, per me per forza mi è servito. Mi ha dato la possibilità di essere in casa con la mia bimba e con il computer che mi ha dato la categoria ho potuto fare la didattica a distanza. Di certo che a livello personale, io sono stata fino ai campi estivi, a casa. È stato pesante a livello psicologico.» (V. funzionaria sindacale PO)*

V. non è la sola ad aver avuto problemi a gestire in contemporanea lavoro e didattica a distanza. Per B., sola con una bambina, l'aiuto delle nonne è stato essenziale eppure, poter tornare in ufficio due giorni alla settimana le serviva per recuperare energie e "fare una cosa sola" piuttosto che dividersi in tre:

*«La gestione in contemporanea del lavoro e della casa che però era un caos*

*Ma la gestione della bambina che era a casa che aveva bisogno di attenzione per la DAD*

*Poi ero anche rappresentante di classe e quindi difficoltà a gestire i rapporti con la bimba e io non glielo potevo dare. A casa ero da sola, nei due giorni in cui lavoravo in ufficio la bambina andava dalla nonna paterna, ma dalla nonna non faceva i compiti. I compiti li faceva con me mentre lavoravo. Io abito a Montelupo ma per me riposarmi era venire a lavorare. Per lo meno a lavoro io facevo una cosa sola, non ne facevo tre in contemporanea» B. funzionaria sindacale FI*

Ci sono anche storie in cui la convivenza forzata ha avuto un altro segno. Non meno faticoso, in alcuni casi il doppio lavoro ha portato a sperimentare un tempo diverso, a misurare la forza del legame con i figli ormai grandi. C. lavoratrice del settore privato ha convissuto con i figli, grandi, che normalmente vivono con il padre, scoprendosi come famiglia, nonostante la fatica di ritrovarsi, dopo anni, a fare la mamma a tempo pieno:

*«I miei figli, che normalmente non vivono con me ma con il padre, sono venuti a vivere da me perché il padre è infermiere. Essere in 3 a casa, tutti connessi in uno spazio limitato, non è stato semplice. Per fortuna ho figli grandi, ho cambiato la mia organizzazione, ho fatto la mamma a tempo pieno ma ho superato bene la prova, ci siamo anche un po' scoperti come famiglia, da quel punto di vista lì il lockdown per me è stato bello! ragazzi, che normalmente abitano con il padre, hanno fatto la quarantena da me. È stato bello ma anche inaspettato e molto faticoso» (Cristina PT)*

«In più» ha detto una delle partecipanti, l'esperienza dello stare a casa, una casa in cui si sommano tante cose da fare, in cui il lavoro entra e pretende i suoi spazi – da difendere – perde la caratteristica di uno spazio personale, di uno spazio in cui è possibile rinfrancarsi, trovare tempo per sé. Il multitasking riportato in uno spazio unico accelera l'uso del tempo, crea tensioni:

*In più sei a casa, hai un momento ti alzi, accendi l'acqua, carichi una lavatrice. Noi siamo sempre un po' multitasking ma così di più. E questo non va bene. Non dico che uno per fare le cose bene deve farle una per volta, ma ogni mondo ha le sue regole, ogni mondo ha le sue cose. Fare tutte le cose nello stesso luogo non ti dà mai la distanza giusta, il distacco che dà lucidità.*

*Poi mi dà noia che la casa è anche il posto in cui ti rinfranchi, invece ora se diventa spazio di lavoro perde questo carattere. È un altro posto in cui ti porti tensioni di tutti i tipi». (R. insegnante SI)*

---

## **Una giornata infinita**

Quella aperta dalla Pandemia è una zona di soglia temporale specifica e di difficile interpretazione. Da una parte le misure di confinamento e le dinamiche di distanziamento sociale sembrano portare verso un tempo sospeso in cui la riduzione della mobilità, la chiusura di servizi e attività in presenza alterano il ritmo della vita quotidiana. Dall'altra le abitudini di velocità, accelerazione, produttività vengono salvaguardate, cercando nuove modalità di collocazione. Tra le parole mobilitate nel lavoro collettivo di diagnosi ed elaborazione dell'evento pandemico, accelerazione è senz'altro una delle più ubique. Nell'esperienza comune si traduce nella percezione destabilizzante di un tempo «tutto pieno» in spazi di azione ridotti. Trasferite online molte attività della vita quotidiana, non solo quelle professionali o lavorative, si impongono con i loro schemi accelerati di funzionamento. Proprio perché svincolati dalla realizzazione spaziale, molti degli impegni che si strutturano via telematica, si affollano nell'arco delle giornate, imponendo nuove abitudini.

Da quando è iniziata la Pandemia nelle case si è fatto esperienza di un tempo eccitato, complesso, reso stratificato dalla pluralità di operazioni da gestire nel chiuso del mondo domestico in cui alle operazioni del quotidiano (spesso molto mal condivise) si sono aggiunte didattica a distanza, lezioni on line, telelavoro, smart working. Molte delle partecipanti ai focus group hanno continuato a lavorare a casa, almeno parzialmente, anche nelle fasi successive al lockdown, cercando di organizzare un tempo che fa fatica a mettersi in riga. In molte hanno fatto l'esperienza di andare di fretta pur in mobilità ridotta, di caricarsi delle difficoltà di un tempo senza argini, da gestire lontano degli spazi in cui solitamente viene condiviso e organizzato: uffici, scuole, aziende, bar, ristoranti, piazze.

La una concentrazione di una pluralità di attività nello stesso ambiente, ha obbligato a una ridistribuzione centripeta di compiti e identità. Una delle partecipanti a un focus group ha detto brillantemente «non c'è più un tempo fuori dal lavoro» evidenziando perfettamente una delle principali conseguenze del lavorare a distanza e da casa.

La percezione più comune riguardo all'organizzazione del tempo emersa nei focus group è quella della perdita di controllo degli orari, la difficoltà di organizzare nello stesso spazio usi del tempo diversi :

**«La questione dell'orario salta del tutto. Il PC è sempre collegato o e la testa pure».**

Questa difficoltà per alcune è stata una sorta di «scoperta». E., lavoratrice pubblica, abituata al pendolarismo quotidiano, pensava che la riduzione degli spostamenti potesse rivelarsi un effettivo «guadagno di tempo-vita», ma le è servito molto tempo prima di mettere in ordine le sue giornate e trovare un'organizzazione adeguata :

*«Il primo impatto è stato positivo, intanto perché sono una pendolare, faccio 34 chilometri a andare e a tornare. Solitamente uso il treno ed ero arrivata a un momento di stanchezza tale che la possibilità di lavorare da casa mi è capitato a 'pippo di cocco': Oh finalmente esco da questi 34 km al giorno !. Nel primo periodo ho registrato anche l'impatto, negativissimo, di non riuscire mai a disconnettermi. C'è voluto del tempo per imparare a organizzarmi» (E. lavoratrice pubblica LI)*

Molte hanno raccontato di aver imparato a disciplinarsi, a darsi un ritmo il più possibile coerente con quello dell'orario di lavoro ordinario.

Tutte hanno raccontato di aver lavorato di più, di aver usato un tempo extra. I problemi che si sono aperti con l'emergenza hanno richiesto a tutte un carico di lavoro maggiore. Molte lavoratrici pubbliche nei primi mesi hanno accettato di sospendere le proprie mansioni istituzionali per intervenire su temi come la distribuzione dei buoni spesa, le mascherine etc., altre hanno contribuito alla riorganizzazione del lavoro portato a distanza. La necessità di mettersi in contatto con le colleghe per provare a pianificare il lavoro della giornata o per risolvere problemi di utenti e clienti ha portato ad usare le fasce orarie che, in tempi normali, sarebbero state di straordinario :

*«Dal punto di vista del tempo, era talmente frenetico il lavoro che non avevo grandi spazi di tempo, neanche di prendere un caffè. Semmai lavoravo di più. Lavoravo di più per mettermi in comunicazione con i colleghi o i capi che dovevo chiamare oltre l'orario di apertura delle agenzie. Poi se ti veniva qualcosa in mente dopo cena, lo facevo subito per paura di dimenticarlo. Quindi poi alla fine ci sono stati dei momenti eccessivamente fuori orario». (D. lavoratrice bancaria SI)*

*«Ho avuto la sensazione di lavorare di più. Quello è un problema magari mio, forse mi si è accumulato il lavoro e sentendo la pressione delle pratiche in attesa, ho acceso tante volte il computer prima.» (A. lavoratrice bancaria, PO)*

Essere sempre connessi alla rete internet permette di ricevere o inviare messaggi elettronici in tutti i momenti della giornata. Diventa difficile non rispondere, pena la sensazione di essere in ritardo nel flusso informativo del lavoro, nella capacità di rispondere a colleghi e dirigenti. I messaggi elettronici sono diventati il segnale di un legame con il lavoro che, per quanto *smart*, non si interrompe mai e che ha la capacità di invadere ogni momento. I, lavoratrice del settore privato, per quanto abbastanza soddisfatta della sua organizzazione a distanza, ha ammesso di essere diventata «un po' di pendente» dal bip della suoneria. Molte delle comunicazioni dalla sede le arrivavano via whatsapp, e anche l'interazione con i colleghi avveniva via chat. Il lavoro delle sindacaliste, con le crisi che si sono aperte nei posti di lavoro, si è moltiplicato.

Lontane dagli uffici molte hanno passato le loro giornate «attaccate al telefono», «un delirio» ha detto V. che, oltre a occuparsi - a distanza - dei problemi dei lavoratori doveva seguire la figlia nella Didattica a distanza :

*«La mia giornata di smart working, è stata un delirio. Il telefono suonava H24, la didattica a distanza, è stato pesante» (V. funzionaria sindacale, PO).*

Anche per B., le giornate di lavoro troppe lunghe e iper connesse si sono rivelate, come le ha definite ironicamente, «un'esperienza hard». Appena è stato possibile, per lei come per altre colleghe, la soluzione migliore è stata quella di tornare

a lavorare in sede. Non è cambiato l'impegno in termini orari, vista la situazione, ma organizzato e condiviso il lavoro ha preso una forma più sostenibile, meno «alienante» :

*«Dal decreto di marzo, io ho fatto smart working completo per un mese e mi occupavo di lavoratori che al momento che stavano tutti lavorando in presenza. Io ho passato questo mese con il mal di testa cronico, è stata un'esperienza hard, troppo telefono troppe videoconferenze. Dopo il primo mese quindi io ho chiesto di tornare in ufficio perché era troppo alienante» (B. funzionaria sindacale, PO).*

Quello che è stato difficile trovare a casa è un tempo ordinato, scandito, un tempo lineare all'interno del quale fissare una serie di operazioni che aiutino a portare avanti il lavoro, soprattutto in una situazione di emergenza e in assenza di disposizioni chiare da enti e imprese. La casa, il dentro, è inevitabilmente segnata da una certa difficoltà a tenere il ritmo, a costruire un'organizzazione stabile. Così come lo spazio di casa ha avuto bisogno di essere riadattato, pensato e vissuto in maniera differente, anche il tempo ha avuto bisogno di essere ri-progettato per permettere di lavorare con un buon rendimento. Le difficoltà organizzative si sono risolte nel prolungamento dei tempi di lavoro, accettato per tenere il passo di una situazione complicata per tutti e, in molti casi, per rispondere ai bisogni di cittadini e utenti. Anche chi ha trovato in breve tempo una buona organizzazione ha visto la sua giornata cambiare e ruotare interamente intorno alle cose da fare :

*«Quello che è ho mal sopportato era la questione dei tempi, per quanto organizzata e produttiva, io ho mangiato con la video conferenza sul tavolino, finiva il tuo tempo teorico però continuavi, lavori e fai, il tempo di lavoro dilatato e sovrapposto, nessun tempo per sé. Io mi ero data un tempo di recupero fisico, per esempio le lezioni online me le sono fatte, ma me lo sono imposto perché tutto smarginava.» (M. funzionaria sindacale PI)*

*«È un problema di cui tutti parlano : alla fine della giornata ti sembra di non aver più tempo per te, e ti senti meno libera. C'è un tempo fuori dal lavoro che viene a mancare. E per le donne è un casino.» (L. lavoratrice pubblica) MS*

Anche chi ha figli piccoli ha trovato nel prolungamento dei tempi di lavoro la soluzione per una difficile conciliazione, tutta domestica, fra impegno professionale e cura della famiglia:

*«La vera problematica era gestire gli spazi fisici in casa e la cura dei bimbi*

*La giornata, vissuta così, diventa infinita» (E. lavoratrice bancaria, AR)*

La soluzione di E., come di altre donne con bambini piccoli o in età scolare, era quella di ritagliare momenti di lavoro nelle pause concesse dal tempo di cura dei figli, molto presto al mattino o nelle ore notturne. Non è la sola, anche C. insegnante, dopo aver fatto assistenza alle figlie in didattica a distanza, preparava e registrava le sue lezioni per gli alunni, prolungando la sua giornata verso la notte. Dopo tre mesi di questo ritmo, in assenza di aiuti, non è strano che C. abbia avuto problemi di salute e un crollo psichico.

*«In effetti il tempo non si misura più» ha detto M., insegnante. Attraverso l'esperienza dello smart working, realizzato in condizioni di ridotta mobilità e confinamento, le partecipanti ai focus group hanno raccontato di aver sperimentato molte*

delle esperienze registrate negli ultimi anni negli scenari di flessibilità e precarietà. Quello della destrutturazione del tempo e degli orari di lavoro è uno dei mutamenti più radicali e visibili del lavoro contemporaneo. Oltre alla destrutturazione del tempo e degli orari di lavoro e alla difficoltà di stabilire l'inizio e la fine delle attività professionali nell'arco delle proprie giornate, si è sperimentato negli scorsi mesi una tendenza in atto di una *intensificazione* e *densificazione* dell'orario di lavoro. Nel lavoro a distanza questa destrutturazione si conferma, portando nella vita dei lavoratori dipendenti le condizioni di vita a lungo sperimentate dai lavoratori precari. È stata O. , lavoratrice del settore privato, a portare in un focus group questa osservazione:

*«La differenze la vedo con una mia compagna di scuola. Io mi sono diplomata e ho cominciato a lavorare. La mia amica invece si è laureata è entrata nel mondo del lavoro quando il mondo era già precario. Lei da quando c'è stata la rivoluzione della chiusura ha iniziato a lavorare da casa, ma per lei che è sempre stata precaria, a contratto, a progetto, non è stato un trauma come per me, anzi, lei è, ganzissima, è capace di fare tutto, pur lavorando, si organizza, trova il modo di fare un sacco di cose. Lei è nata così, in questo mondo, io però essendo cresciuta in un mondo del lavoro che prevede ufficio, con una organizzazione, degli orari e dei diritti sacrosanti conquistati con delle lotte, faccio fatica a vedere i risvolti positivi, quello che vedo è che lavoro e basta» (O.lavoratrice settore privato)*

In molte hanno citato l'importanza di pensare a un diritto alla disconnessione, pensato e promosso come legge, seguendo l'esperienza francese. È importante limitare questo prolungamento del lavoro, la crescita della disponibilità da parte delle aziende, la capillarità e l'istantaneità della comunicazioni. È bene pensare a cosa può diventare lo smart working dopo la crisi. Se in questi mesi le forme di lavoro sono state in molti casi confuse, oscillanti fra forme di telelavoro, lavoro a distanza, lavoro da casa, smart working, quando potranno stabilizzarsi devono poter essere accompagnate da un sistema più chiaro di diritti e tutele. Se davvero si arriverà a proporre in molte aziende, pubbliche e private, il lavoro agile si deve poter capire come mettere in relazione disponibilità oraria e raggiungimento degli obiettivi. È questa la posizione che molte delle partecipanti hanno espresso durante i focus group, riprendendo una discussione aperta in CGIL. C. funzionaria sindacale, si è espressa molto chiaramente :

*«È importante capire come mettere in relazione il tema degli obiettivi con un monte orario proporzionato. Forse bisogna ragionare in termini di nastri orari. La Cgil sta ragionando intorno a questo. Quello che sta andando avanti invece è che le aziende hanno scoperto l'acqua calda, cioè il lavoro a cottimo. Io ho a che fare con lavoratori, bancari eh, privilegiati, che mi chiedono in ginocchio di tornare in sede. Le Aziende invece hanno scoperto che si può isolare i lavoratori, si può chiedere un lavoro senza tempo... i problemi non sono pochi. La contrattazione collettiva è necessaria» (C. funzionaria sindacale SI)*

D'altra parte, le ha riposto un'altra partecipante «dal telefono, dal computer siamo noi che non ci stacchiamo mai».

## ASPETTI POSITIVI, PROBLEMI E POTENZIALITÀ

Obiettivo dei focus group e della ricerca nel suo insieme era di mettere in luce gli aspetti di complessità introdotti dallo smart working come modalità di lavoro in un contesto complessivo segnato dall'emergenza. Alle partecipanti è stato chiesto non solo di descrivere ma raccontare, di riformulare la propria esperienza sulla base dei problemi sperimentati, delle soluzioni apportate e delle potenzialità emerse. Relativamente alla fase Covid il tema della sicurezza sanitaria è stato l'aspetto positivo riconosciuto da tutte le partecipanti :

*«Riuscire a mettere insieme la necessità assoluta di tutela dei cittadini e degli operatori ha fatto vedere i lati positivi il decreto che ha mandato in smart working, cioè della sicurezza sanitaria» P. lavoratrice pubblica PT.*

Anche il tema della riduzione degli spostamenti e dei costi necessari è stato inquadrato come uno degli aspetti sperimentati come positivo o con un potenziale positivo :

*«Io abito lontano. Per il tempo dello spostamento è di almeno due ore al giorno. Da questo punto di vista ho rubato tanto tempo a me stessa in questi anni di lavoro, alla mia famiglia, ai miei gatti. Ho rubato tempo alla vita. Il prezzo è stato molto alto da pagare.» ( L. funzionaria sindacale PT)*

Ma, proprio perché messo a confronto con le esperienze e le sensibilità, anche questo aspetto, uno dei più universalmente riconosciuti come positivo, in relazione anche alla questione ecologica e alla riduzione di sfruttamento delle risorse, ha trovato un'ulteriore configurazione. Stancanti, faticosi, costosi in termini di tempo e di economia, gli spostamenti casa-lavoro hanno rappresentato nel tempo, per alcune delle partecipanti, una parte preziosa della giornata: il tempo per sé:

*«Con questo lavoro a distanza vengono a mancare i momenti di compensazione. Non c'è un tragitto in cui fai altro. Io ho viaggiato 24 anni in tutta la provincia ma quello era un tempo per me, ascoltavo la radio, pensavo, mi piaceva.» ( R. insegnante SI)*

I problemi principali emersi sono quelli relativi alla gestione del tempo e al prolungarsi del tempo di lavoro lungo l'arco della giornata. Lasciato all'organizzazione individuale e reticolare, il tempo di lavoro ha bisogno di essere reinquadrato dalla singola lavoratrice. In una condizione come quella degli ultimi mesi è stato difficile, quando non impossibile, trovare un'organizzazione in grado di controllare quelle che sono state definite le smarginature dei tempi di lavoro e in molte si sono ritrovate a gestire giornate di lavoro infinite nella totale commistione di lavoro professionale e lavoro di cura.

Altro tema problematico il deficit di socialità. Ampiamente preso in considerazione dagli studi sullo smart working questo deficit ha assunto toni più duri nella condizione attuale. Questo deficit si è trasformato in vera e propria solitudine, quando non in alienazione:

*«Qualcuno ha anche sollevato il problema della solitudine e della mancanza di socialità del posto di lavoro. Dal punto di vista sindacale ci siamo impegnati a chiamare costantemente gli altri.» (E. funzionaria pubblica, LI)*



*«La parte più difficile è la solitudine, noi lavoriamo in équipe e ci confrontiamo parecchio. Il contatto quotidiano con la collega e con tutti gli altri che possono aiutarmi ad occuparmi di un utente diventa più difficile. Io mi occupo di politiche attive e ho bisogno in tanti momenti di andare in un'altra stanza e chiedere un aiuto. Va detto che è stato un periodo pieno di problemi : ho tante colleghe che non hanno retto questa solitudine e questo isolamento». (P. lavoratrice pubblica PT)*

*«Ritrovarsi a lavorare da sola in casa con la gatta d'intorno, è stato molto traumatico. Non avevo la fortuna di avere una tribù intorno, siamo io e mia figlia, e mi sono trovata da sola, sola, con questo smart working e con questo magone e infatti sono andata in depressione. La prima cosa che ho fatto quando è finito il lockdown sono andata dalla psicologa che mi ha mandato dalla psichiatra e sono sotto psicofarmaci ora. Sto meglio e tutto ma diciamo che lo smart working non è stata la migliore scelta della mia vita !» (R. lavoratrice settore privato LI)*

Per molte inoltre la dimensione del lavoro, portata a distanza per l'intero orario di lavoro, prefigura un generale impoverimento della condizione lavorativa:

*«L'individualizzazione e la solitudine delle persone sole di fronte al computer» (D. funzionaria sindacale PI)*

Cercando di individuare anche delle potenzialità, dei processi innescati proprio perché obbligati dalla situazione, le partecipanti ai focus group hanno messo in evidenza che alcune forme di ripensamento organizzativo o di utilizzo veramente smart delle tecnologie non sarebbero mai state prese in considerazione e che averne fatto esperienza pone le basi per miglioramenti futuri. Le prossime due interviste mettono in luce la questione dal punto di vista di una lavoratrice privata e di una funzionaria sindacale:

*«Noi abbiamo avuto lo smart working dal 17 di marzo dotandoci con la strumentazione perchè ci è stato consentito di portare a casa le attrezzature dell'ufficio. Lì sorto il primo problema : noi non abbiamo un regolamento orario, nel complesso, dove poi andare a inserire la gestione dell'orario giornaliero di smart working, per cui abbiamo preso il regolamento di Regione Toscana e lo abbiamo adottato a noi. L'organizzazione di tutto ciò è stata fatta dalla Direzione e poi con l'aiuto del comitato interno di cui fa parte anche la RSU. Si è dovuto affrontare tutti i problemi, dall'autocertificazione in poi. Dati sensibili. E poi non è scontato che tutti i cittadini abbiano questa possibilità di muoversi con stampante, email etc. Riuscire a mettere insieme la necessità assoluta di tutela dei cittadini e degli operatori ha fatto vedere i lati positivi del decreto che ha mandato tutti in smart working, cioè la sicurezza sanitaria, ma non avevamo l'organizzazione necessaria per portare il lavoro degli operatori fuori dai locali dei centri per l'impiego. Deve essere chiaro che i centri per l'impiego sono rimasti attivi, anche adesso abbiamo una percentuale di SW del 50% : 50% dei colleghi su tutto il territorio toscano che per patologia o per motivi di assistenza che continua in SW al 100%, gli altri continuano al 50%. Questo è stato legato alla necessità di dover garantire il contatto con i cittadini e gli utenti.» (P. lavoratrice pubblica PT)*

*«A me sono mancate più che le relazioni con i lavoratori perché, ribadisco, sono state tutto il mese al telefono e le relazioni con i lavoratori sono continuate, le relazioni fra pari. Nei nostri contesti il confronto fra omologhi su una cosa da fare «tu come la faresti ?». Questa cosa per noi succede mille volte al giorno, se viene a mancare le cose cambiano tanto.*

*Ma è vero che ho fatto anche per il Nazionale una Assemblea su zoom e la diretta su youtube, in cui abbiamo avuto collegati lavoratori da tutta Italia. Quindi abbiamo fatto un'assemblea che non s'era mai fatta e che prima non si sarebbe mai fatta e che invece si è rivelata strategica. È stata una cosa tale che la mattina dopo la stampa che aveva seguito l' online, ed è uscita prima del nostro comunicato. Quella cosa lì non sarebbe successa senza essere obbligati : la categoria nazionale non avrebbe mai acquistato la piattaforma per lavorare on line, prima. Ora l'ha comprata. La gente ora può fare assemblea senza spostarsi. Quello che ora manca è la relazione, quella fra noi, fra funzionari, la relazione informale e formale, il confronto frammentario e strutturato che nelle riunioni online manca per forza. Ora dopo l'emergenza bisognerebbe trovare gli equilibri. Prima le aziende non lo volevano fare, neanche la Cgil lo voleva fare. Nelle aziende e nell'organizzazioni ci sono cose che si possono fare anche meglio on line e cose che non si possono fare» (B. funzionaria sindacale, PO).*

## CONCLUSIONI

La Pandemia e le disposizioni legislative emanate per limitare i contagi, hanno permesso a molte aziende pubbliche e private di utilizzare il lavoro agile come modalità ordinaria della prestazione lavorativa, permettendo ai dipendenti e alle dipendenti di svolgere l'attività dalla propria abitazione. Tale misura anti Covid, necessaria per fronteggiare la crisi nella fase di lockdown ha, nella sostanza, determinato l'applicazione di una modalità di lavoro a distanza che è una via di mezzo tra il telelavoro e il lavoro agile, integrando i requisiti essenziali e tipici dei due modelli. Tale modalità di lavoro, infatti, coinvolgendo inevitabilmente una platea di professionalità molto ampia, superando il vincolo della concessione di strumentazione tecnologica e informatica, fornita e messa in sicurezza dal datore di lavoro, ha realizzato un modello ibrido di prestazione lavorativa non esente da criticità. La velocità imposta dal cambiamento obbligato dall'emergenza ha comportato, nella maggioranza dei casi, una sovrapposizione tra ambiente domestico e ambiente di lavoro. L'obbligatorietà del contesto abitativo come unico luogo occupazionale, l'interazione con le attività domestiche e di cura, la necessità di organizzare lo spazio di casa, la compresenza degli altri membri della famiglia, ha obbligato a dipanare gli intrecci tra vita lavorativa e quella personale. Fare della casa un luogo di lavoro obbliga a una serie di adattamenti, alcuni riguardano lo spazio, altri il tempo. La possibilità di rendere compatibile i due ordini da affidare alla casa richiede un certo impegno e un'organizzazione da inventare. Guardata in soggettiva la particolare situazione di lavoro da casa durante la pandemia, ha mostrato i problemi, le soluzioni e lasciato intravedere le potenzialità di quello che potrebbe essere sviluppato attraverso un'adeguata regolamentazione e il superamento delle semplificazioni avvenute in ragione della crisi.

Nonostante si siano verificati scenari inaspettati di adattamento del lavoro, in tempi brevissimi e le soluzioni adottate abbiano consentito il proseguimento di molte attività, il modello di lavoro che si è realizzato in questa congiuntura deve essere riconsiderato nei suoi aspetti critici in vista di una sua futura applicazione.

I racconti di questo «smart working organizzato di fretta», emersi nei focus group che hanno accompagnato l'indagine, disegnano un periodo molto confuso, in cui è stato necessario lavorare senza limiti di orario e in molti casi senza indicazioni precise da dirigenti o datori di lavoro su come darsi un'organizzazione possibile. Se le lavoratrici del settore privato sono arrivate più preparate dal punto di vista tecnologico e manageriale al massiccio trasferimento delle prestazioni lavorative verso le case, le loro esperienze non mancano di rilevare rischi e preoccupazioni circa gli esiti possibili di una situazione che ha già minato le condizioni di accesso a una modalità organizzativa che, prima della Pandemia, era definita dal carattere della volontarietà e che in futuro può rivelarsi obbligatoria. Sono molte le lavoratrici che stanno prendendo atto delle decisioni, unilaterali, delle loro aziende in tema di riduzioni degli spazi di lavoro in presenza a vantaggio di postazioni - obbligatorie - di telelavoro. Nel settore pubblico i ritardi della digitalizzazione hanno costituito un problema rilevante per il trasferimento del lavoro a distanza ma hanno, in molti casi, innescato un'azione di ripensamento sui modelli organizzativi operanti. Superando le resistenze dei dirigenti, le lavoratrici presenti ai focus group hanno contribuito a pensare le forme possibili di erogazione dei servizi che salvaguardassero la salute dei lavoratori e degli utenti, ripensando gli schemi organizzativi e stilando regolamenti ad hoc.

Durante i focus group è stato detto molto sugli esiti di lavorare a distanza in termini di qualità. Smaterializzato, digitalizzato, eseguito a distanza, lontano dalle strutture fisiche che contribuiscono a dare forma al tempo e alla complessità delle interazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi (parola chiave, vero e problematico cardine su cui lo smart working prevede di far agire un nuovo sistema di equivalenze), il lavoro agile, accentuando i caratteri individuali della prestazione, invisibilizza lo sforzo necessario a impostare routine organizzative efficaci e le ridisegna come sfide individuali,

completamente affidate alla capacità dei singoli di essere all'altezza del compito e, se è il caso, di sottrarsi alle forme di alienazione possibile o di godere, quando la sfida è vinta, del tempo liberato da una buona capacità di gestione. Quella che è in campo, non detta, passata sotto silenzio dalla praticabilità di un trasferimento immediato e di massa, è un'organizzazione del lavoro che si prevede possa reggere grazie alla facilità di interazioni tecnologiche e che, al contrario, passa dalla capacità di incorporare - letteralmente - operatività.

Interrogate sulla propria percezione di produttività le partecipanti al focus group hanno risposto in maniera molto consapevole degli effetti distorsivi di una maggiore autonomia : l'iper-connettività, maggiore pressione, rischi per la salute - fisica e psichica -, intensificazione delle forme di sfruttamento.

Quello che è emerso dall'indagine è che il punto centrale dello smart working, l'aumento combinato di «produttività» e «promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» ha bisogno di essere realizzato attraverso l'integrazione di una serie di misure da individuare con chiarezza. Soprattutto se sperimentato in condizioni di pandemia lo smart working sembra contraddire la sua stessa finalità. Nella condizione paradossale di conciliare vita lavorativa e vita professionale nella stessa unità di spazio-tempo (la casa) le partecipanti hanno fatto esperienza di uno dei possibili rischi di questa modalità di esecuzione lavorativa, ovvero la reciproca interferenza e sovrapposizione fra tempo di lavoro e tempo di vita. Molta di questa confusione ritrova ordine collocandosi sugli assi tradizionali del genere, aprendo a nuove negoziazioni e conflitti.

Vicine al Sindacato, attente alla discussione che si è aperta al suo interno relativamente alla necessità di «contrattare lo smart working» tutte hanno parlato della necessità di un'organizzazione più chiara e di una regolamentazione. È necessario, secondo tutte, che venga data la possibilità di lavorare in smart working su base volontaria (condizione che è saltata proprio in base alla condizione di emergenza) e che si arrivi a regolamentare un'equivalenza tempo/lavoro accettabile(molte, riprendendo un dibattito già esistente e circolante in CGIL e nel Paese hanno parlato di «diritto alla disconnessione»).