

Sullo Smart Working. Responsabilità e irresponsabilità dei soggetti in campo come in un gioco di specchi

Renato Fontana

1. Le potenzialità

L'obiettivo del contributo è esaminare lo stato dell'arte dello Smart Working (SW) nell'economia italiana e leggere, inoltre, l'esperienza fin qui compiuta alla luce della coppia responsabilità/irresponsabilità pensando ai soggetti collettivi sulla scena, ovvero agli imprenditori, ai sindacati, allo Sato e, non da ultimo, alle reazioni giocate dalla gente comune di fronte a una situazione di emergenza che ha costretto tanti e tante di loro a una forma di arretramento delle condizioni di lavoro e di vita conquistate duramente nel corso del tempo.

Da quando lavorare significa in larga misura trattare dati, immagini e simboli si fa (lentamente) strada la possibilità di svolgere le attività dovute in un luogo diverso dall'ufficio, ovvero in un posto remoto da quello prescritto nel contratto; può essere dunque qualunque luogo, per così dire, *anywhere*.

Il telelavoro prima e lo Smart Working¹ dopo aprono prospettive assai innovative per gli attori in campo: imprese pubbliche e private, sindacati, lavoratori in quanto soggetto collettivo e soggetti individuali. Una prospettiva innovativa che via via ha richiesto, per dire, gradi crescenti di prudenza.

Facilitata dalle tecnologie moderne, la possibilità del lavoro da remoto e, in particolare, da casa ha trovato nel tempo vari sostenitori

¹ Non mi soffermerò sulle tante definizioni che sono state attribuite a questo tema, mi limiterò soltanto a ricordare che in italiano è identificato anche come lavoro da remoto, lavoro a distanza, lavoro intelligente, lavoro ubiquo, lavoro agile; mentre in inglese viene chiamato anche remote working, home working, working from home, flexible working, mobile working, e così via.

che tagliano trasversalmente il mondo della produzione e quello della ricerca. Lavorare da casa, del resto, può essere un grande vantaggio così come può essere una vera iattura. Questo non dipende dai task assegnati all'interessato o all'interessata in senso stretto, ma da una serie di fattori ambientali che secondo alcuni stanno soltanto *intorno* al lavoro, secondo altri, invece, ne costituiscono *la colonna portante* nel senso pieno del termine. Il lavoro non è soltanto che cosa fai ma non di meno dove lo fai, in quali tempi, con quali strumenti, con chi lo fai. Sale la predisposizione a considerare il lavoro come motivo di emancipazione. Nella coscienza di tanta gente comune il lavoro non è più un'attività che richiede di mettere a disposizione il proprio tempo, la propria testa e le proprie mani al servizio di questo o quel sistema organizzato in cambio di una remunerazione punto e basta; al contrario oggi esso si misura con la possibilità che offre in termini di una crescita personale e collettiva.

Le potenzialità insite in questo tipo d'innovazione organizzativa sono legate al miglioramento della qualità del lavoro e della vita delle persone. Il lavoro da remoto sarebbe in grado di cambiare il paradigma organizzativo, ma anche culturale e antropologico, al quale siamo stati abituati dopo oltre due secoli di lavoro industriale; il paradigma cioè relativo al fatto che lavoro e vita debbano essere separati per raggiungere standard di efficienza che altrimenti sarebbe impossibile ottenere. Secondo gli importanti studi di Domenico De Masi lo SW sarebbe l'occasione storica per abbattere l'alternanza tra l'ufficio e il tempo libero. In particolare egli si sofferma a lungo sul fatto che siamo alle soglie di una rivoluzione che cambierà i luoghi e i tempi di lavoro, ma anche il suo contenuto, il suo ruolo, il suo significato (De Masi 2020).

Lo SW, quindi, ha in sé i germi di un profondo cambiamento nell'esistenza delle persone che in qualche misura potrebbero impossessarsi di nuovo del loro tempo (espropriato dalle varie rivoluzioni industriali che si sono succedute fin qui) senza il bisogno di mettere al centro l'identità professionale per assegnare un senso di marcia alla propria esistenza. Una sorta di liberazione dal lavoro. Come vedremo, queste potenzialità sono state paradossalmente frustrate con il dilagare di ciò che in tanti hanno chiamato SW: nella recente traumatica esperienza italiana più lo SW era introdotto in numerose organizzazioni produt-

tive più veniva meno la capacità intrinseca di produrre innovazioni importanti e desiderabili nella vita dei soggetti, ma anche nei processi produttivi delle imprese pubbliche e private.

L'Istat ha condotto, tra il mese di maggio 2020 e gennaio 2022, un'indagine volta a valutare la qualità dei servizi erogati dalla Pubblica amministrazione durante la pandemia e le reazioni dei cittadini al riguardo. Dalla ricerca emerge che circa 4 utenti su 10 di 18 anni e più si sono rivolti almeno una volta a un ufficio pubblico. Nel complesso poco più di 3 soggetti su 10 hanno espresso insoddisfazione o segnalato un peggioramento nella qualità delle prestazioni. In particolare, sono state espresse insoddisfazioni rispetto ai ritardi nell'erogazione dei servizi, problemi di prenotazione online e agli sportelli fisici e difficoltà nel raggiungere un operatore. A giudizio del 60% degli utenti, invece, i servizi della Pubblica amministrazione, non sono né migliorati né peggiorati, anzi, sono rimasti gli stessi rispetto al periodo precedente la pandemia. Opinioni diversificate si sono avute anche in merito all'efficacia del lavoro a distanza. Se da un lato, un quarto dei soggetti ritiene che questa modalità lavorativa abbia alimentato i disservizi pubblici, dall'altro, invece, più di 6 su 10 non ha notato cambiamenti nei servizi ricevuti, come a dire che problemi nella Pubblica amministrazione c'erano anche prima di introdurre lo SW, e tali sono rimasti (Istat, 2022).

Lo shock pandemico ha imposto di porre rimedio a una situazione difficile per cui lo SW, quindi, è cresciuto a dismisura, ma le modalità con le quali è stato applicato – e questo è il punto che si intende sottolineare – non sono certo da attribuire allo spirito munifico dei soggetti collettivi o alla spinta dei sindacati di cambiare le cose, bensì a quanti ne hanno fatto un uso strumentale soltanto per salvarsi da una sorte cupa e incerta. Questo è il punto. Il massiccio e improvviso prorompere dello SW nel mercato del lavoro in Italia (e non solo) ne ha assolutamente cambiato il profilo esteriore, ma ha lasciato immutato tutto il resto, come si argomenterà in queste note. Non ha migliorato la condizione di lavoro delle donne e degli uomini, in molte situazioni le ha peggiorate, soprattutto nel caso dei più deboli, ossia i *vulnerable segments* della popolazione (Fontana *et al.*, 2021).

Tra gli apologeti del lavoro da remoto non può essere annoverato Renato Brunetta, allora ministro della Pubblica amministrazione e

l'innovazione, il quale ha espresso in più sedi un giudizio molto critico nei confronti della problematica in parola. In molteplici interviste e dichiarazioni ha asserito che lo SW nella Pubblica amministrazione non sarà abolito, bensì riservato a un massimo del 15% dei dipendenti (Massaro, 2021). In seguito alle misure adottate per salvaguardare la salute dei cittadini, per il ministro sarebbe stato opportuno accelerare il ritorno alla normalità. Con normalità Brunetta intendeva un ritorno in presenza dei dipendenti pubblici e una regolamentazione del lavoro a distanza, ovvero la presa in carico a tutto tondo di questa forma d'impiego all'interno dei contratti. In caso contrario il rischio temuto sarebbe stato «distruggere il capitale umano della pubblica amministrazione», che non esiste per sé, ma soltanto in funzione della erogazione di servizi e supporti nei riguardi degli utenti per il soddisfacimento dei loro bisogni collettivi. Per il ministro quello sperimentato in pandemia non deve essere inteso come un modello lavorativo, che incarna i principi della flessibilità, responsabilità e autonomia, ma piuttosto come una semplice modalità di home working, messa in campo in pochissimo tempo per combattere l'emergenza sanitaria. A dimostrarlo è anche l'adozione di uno SW approntato all'insegna dell'approssimazione, senza accordo tra le parti sociali, che di fatto si scontra con la legge n. 81/2017, che stabilisce al contrario un accordo individuale tra il dipendente e il datore di lavoro.

Continuando, Brunetta reputa che se da un lato lo SW è stato utile perché ha permesso a lavoratori/lavoratrici, imprese e istituzioni statali di proseguire le proprie attività, dall'altro la sua eccezionale diffusione ha costituito un problema serio, perché in svariati casi non si è prestata attenzione ai tempi e alla gestione degli spazi. Egli ha poi posto in evidenza la possibilità da parte delle aziende private di adottare soluzioni che differiscano dal contatto diretto con il cliente, come la realizzazione di uno o più siti web, mentre un ente pubblico non può farlo: questo renderebbe più complicato l'accesso a determinati servizi, soprattutto per alcune categorie di utenti; si pensi agli anziani, ai migranti, ai soggetti deboli, insomma a quanti non hanno confidenza con le procedure informatiche della burocrazia nostrana. In breve, il ministro ha denunciato la mancata responsabilità delle imprese pubbliche di aver trasferito il lavoro dall'ufficio alle abitazioni dei dipendenti, ma ancora più forte è la denuncia nei confronti di

quanti – a suo modo di vedere – «fanno finta di lavorare da remoto», in questo senso si richiama a un supposto senso di irresponsabilità dei dipendenti (Adnkronos, 4 febbraio 2022).

2. I numeri

I numeri dimostrano in modo lapalissiano la crescita esponenziale di cui si diceva. Ecco cosa osservano al riguardo Francesca Bergamante e Francesca Della Ratta:

Nel 2020 l'emergenza sanitaria ha portato 8,8 milioni di occupati a lavorare da remoto con una quota pari al 40 per cento, mentre prima della pandemia questa modalità di lavoro riguardava solo l'11 per cento. Nel 2021, invece, i lavoratori da remoto sono stati 7,2 milioni pari al 32 per cento degli occupati (figura 1a). Il 37 per cento dei lavoratori agili non ha beneficiato di accordi preventivi o formali, il 16 per cento ha invece sottoscritto un accordo collettivo e il 14 per cento un accordo individuale; per il 22 per cento è stato adottato un regolamento aziendale. Come la letteratura evidenzia già da tempo, il lavoro da remoto si fonda necessariamente sulla fiducia tra le parti: rari i fenomeni di azzardo morale, prevalenti invece la reciprocità, la solidarietà e la responsabilità (Bergamante, Della Ratta 2023).

La responsabilità degli imprenditori ha indotto gli stessi a correre ai ripari come hanno potuto; la irresponsabilità, di contro, li ha portati a usare lo SW come uno stratagemma da usare per far fronte a una situazione gravissima e imprevedibile. Da qui il fondato sospetto che le strade imboccate, durante il biennio terribile della pandemia, non abbiano avuto per nulla l'intento di cambiare il paradigma organizzativo, piuttosto il contrario: rafforzare quello esistente. Conseguenze contro intuitive, però, si possono cogliere nel fatto che cresce la consapevolezza che cambiare è possibile; lo è ancora di più al di fuori dal stato di emergenza, che ha messo in ginocchio i meccanismi economici anche del nostro paese.

Si è trattato di un vero e proprio terremoto che nel 2020 ha coinvolto quasi nove milioni di persone, mentre nell'anno successivo più di 7 milioni; quasi tutti e tutte impreparati ad affrontare una nuova posizione nella propria organizzazione. La stessa impreparazione l'hanno affrontata le imprese e i sindacati con la differenza che le prime hanno

dominato la partita in campo; i secondi, di contro, l'hanno subita in assenza di strumenti per governarla o, semplicemente, per adattarla alle gravissime condizioni date nel biennio esiziale della pandemia.

Quello che è successo, in altri termini, assomiglia a un gioco di specchi dove ogni attore in campo si confronta con gli altri alla ricerca – come osservato sopra – di solidarietà, reciprocità e soprattutto, per quel che qui ci interessa, responsabilità.

La responsabilità della pandemia non è di nessuno, ovvero di tutti. La responsabilità delle misure attuate per mitigare gli effetti negativi nel mondo della produzione sono da ricercare sia nelle organizzazioni produttive, che hanno avuto il compito di escogitare soluzioni o, quantomeno, forme d'intesa possibili con le altre parti in causa, sia nelle organizzazioni sindacali per tutelare le situazioni più deboli e i soggetti più vulnerabili.

Lo SW che abbiamo conosciuto fin qui non è il rimedio di tutti i mali, bensì soltanto un escamotage approssimativo e temporaneo per tamponare le peggiori conseguenze della crisi pandemica. A tanti lavoratori e lavoratrici, dato lo shock pandemico, è stata offerta una via d'uscita, cioè sopravvivere stando nelle proprie case. Altri e altre hanno dovuto proseguire nelle industrie, rischiando la pelle: la propria e quella dei loro congiunti. Una quota non trascurabile del lavoro, dunque, è stata trasferita dagli uffici alle abitazioni dei singoli impiegati, tecnici, professionisti. Le ragioni sono ben note e per tanti versi comprensibili, ma non è lecito pensare che ciò sia uno scatto di responsabilità o, addirittura, di civiltà dovuto a una non meglio identificata propensione a migliorare la qualità della vita delle persone che, con diversi gradi di partecipazione, cooperano al conseguimento dell'output.

Lo SW, se ordinato nella riorganizzazione del processo organizzativo, produttivo e culturale, e delle relazioni contrattuali nei luoghi di lavoro, è un'altra cosa. Patrizio Di Nicola (2016) lo aveva già scritto in modo chiaro, per così dire, *ante litteram*; egli perciò invocava di non fare confusione tra telelavoro e SW. Quello che prevalentemente ad oggi è stato praticato risulta soltanto un modo per lavorare dalla propria abitazione, dato che per lungo tempo non era possibile recarsi in ufficio come di consueto. Questa pratica non apre nuove prospettive. Non delinea cambiamenti organizzativi epocali. Non è il segno di un

management illuminato. È tutto sommato la risposta alla pandemia di una schiera di soggetti collettivi preoccupati di salvare il salvabile. Nei suoi studi Di Nicola afferma che lo SW dovrebbe essere concepito come un diritto dei lavoratori e delle lavoratrici, così come avviene in modo assai più liberale nei paesi del nord Europa e, in particolare, nei paesi scandinavi:

Rendere lo smart work un diritto dell'individuo che può essere negato dall'impresa solo per serie e motivate ragioni, proprio come accade per il part time, ci farebbe fare un significativo passo avanti nel processo di aggiornamento delle culture manageriali alla società in rete in cui viviamo. A tale processo, inutile dirlo, si dovrebbe conformare anche la Pubblica Amministrazione, per la quale non servono norme ad hoc, ma una maggiore flessibilità e la corretta applicazione, non in senso meramente burocratico, delle regole esistenti. Per finire va ricordato che se smart working non vuole rimanere solo un altro modo per definire il telelavoro, magari un po' rivisto ed allargato, bisogna “osare di più”: il lavoro agile richiede una operazione globale di flessibilizzazione dei tempi del lavoro, (ottenibile ad esempio anche tramite banche aziendali delle ore) che possa migliorare l'esperienza di lavoro di tutti incrementando la produttività del lavoro (Di Nicola 2016, pp. 8-9).

Stante il fatto che l'attenzione crescente al lavoro da remoto, anche dopo la fase acuta della pandemia, è un dato positivo, non lo è però allo stesso modo per tutti i dipendenti, soprattutto se manca invece l'elemento della flessibilità organizzativa dei processi tipica di questo lavoro e, ancora più nel dettaglio, se manca pure la volontarietà della scelta, che di norma è pattuita sulla base delle esigenze dei/delle dipendenti di concerto con le istanze del management.

Sulle condizioni organizzative, che in buona parte sono cambiate e che cambieranno ancora di più si sofferma Federico Butera, il quale fornisce suggestioni assai importanti sull'“ufficio”, soprattutto in quanto “sistema sociotecnico” e molto altro ancora². In breve, l'invito è abbandonare l'idea che l'ufficio sia soltanto un luogo fisico per en-

² Egli lo descrive, inoltre, in quanto «organizzazione finalistica per raggiungere risultati economico-sociali plurimi; come organizzazione a rete con al centro la persona e la sua professione; come spazio virtuale o fisico perché la persona possa governare i processi operativi e la qualità della vita di lavoro; come “sportello”, “negozio” per erogare servizi» (Butera, 2020, pp. 157-160)

trare in un alveo culturale dove diverse dimensioni tecniche e umane si intersecano per configurare un sistema organizzativo complesso. La riconfigurazione dei lavori in ruoli e mestieri/professioni, già avviata da tempo, è rafforzata dalla esigenza di lavori più responsabili e lavoratori più autonomi:

Lo SW può diventare – scrive Butera – universalmente diffuso facendo in modo che l'impianto dei lavori cambi, abbandonando l'apparato di prescrizione e di controllo gerarchico scarsamente compatibile con il lavoro remoto, oltre che superato dall'innovazione tecnologico-organizzativa (Butera 2020, p. 22).

Quello verso il quale ci si sta incamminando, perciò, è un modello che preveda più responsabilità e più discrezionalità per le parti sociali, stante l'unico vincolo relativo al conseguimento dell'output nei tempi stabiliti dal committente.

3. Le ricerche

A livello internazionale varie ricerche hanno già evidenziato da un po' di tempo un aumento del ricorso al lavoro a distanza praticato da imprese e lavoratori, sia in modalità part-time che full-time (Eurostat 2018). Uno dei principali vantaggi presentati dalle varie forme di SW è consentire ai destinatari un miglioramento del rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e quello dedicato alla vita privata in termini di *work-life balance*. Ciò porta a definire meglio, almeno in linea di principio, i tempi dedicati alle attività lavorative svincolandoli da orari e luoghi tradizionalmente assegnati alla bisogna. Nondimeno, ancor prima della pandemia, gli studi rivelavano come, alla prova dei fatti, il lavoro da remoto tendesse a generare, al contrario, un incremento del carico di lavoro e di conseguenza a debordare nell'ambito dei tempi della vita delle persone (Eurofound, ILO 2017). È una tentazione abbastanza consueta per tanti impiegati portarsi il lavoro a casa per chiudere quella pratica o fare quella telefonata che non hanno avuto il tempo di fare in ufficio. Poi se l'ufficio è in casa la tentazione diventa un vizio irresistibile e piuttosto consueto a costo zero per l'impresa, ma non certo per le persone. Si cede ad alcune forme di dipendenza

dal lavoro, che in gergo definiamo *workaholism*. In definitiva, il comportamento responsabile e coscienzioso nei confronti delle attività produttive, è configurabile come un comportamento irresponsabile nei confronti delle attività riproduttive.

A livello europeo altre ricerche condotte nel primo anno della pandemia hanno confermato la tendenza a debordare cui si sono sommate ulteriori difficoltà di gestione del lavoro da casa dovute alla specifica situazione di emergenza. Si pensi alle norme sul lockdown, i disservizi creati dalla chiusura dei principali servizi, come le scuole e altre strutture di welfare dove sono accolti soggetti fragili, e infine il disagio provato dai lavoratori di fronte a una prolungata permanenza in modalità remota al di là o, addirittura, contro la propria volontà. Non è un caso che le difficoltà espresse dai lavoratori di ambo i sessi si siano registrate soprattutto tra i componenti di famiglie con figli al di sotto dei 12 anni: in questi casi, il 22% ha dichiarato difficoltà di concentrazione sul lavoro, a fronte del 7% di chi ha figli di età maggiore (12-17 anni) e del 5% di chi non ne ha affatto (Eurofound 2020). La presenza di figli fa la differenza, così come la loro età (e non solo nel caso di specie).

Nel contesto italiano studi svolti durante gli anni dello shock pandemico mostrano come il work-life balance sia percepito in modo apprezzabile dai soggetti che lavorano da remoto, tuttavia i suoi eventuali effetti positivi cambiano d'intensità a seconda del tipo di situazione che si trovano a gestire i lavoratori e/o le lavoratrici. È soprattutto sul versante del work-life balance che le posizioni degli intervistati convergono: tutti sono risultati concordi nel ritenere che la principale difficoltà dello SW consista nel riuscire a proteggere senza crepe di sorta i confini tra tempo di lavoro e tempo privato. Queste difficoltà hanno riguardato in modo drammatico soprattutto le lavoratrici, che denunciano enormi ostacoli nel conciliare le attività di moglie/madre/lavoratrice all'interno dello stesso ambiente fisico e in uno spazio temporale dove il lavoro invade, spesso, le altre ore della giornata, mandando a gambe all'aria il "diritto alla disconnessione" di cui tanto si parla (legge n. 81/2017, art. 19, comma 1).

Non è un segreto per nessuno il fatto che le criticità connesse al work-life balance abbiano un peso differente in rapporto al genere d'appartenenza. Questa è una questione oramai consolidata tra i ricer-

icatori delle scienze sociali. Secondo alcuni osservatori, le varie forme di lavoro flessibile, tra cui il lavoro da remoto, tenderebbero a favorire l'occupazione femminile, poiché offrono alle donne margini più ampi nel conciliare il lavoro retribuito e per il mercato con il lavoro di cura soprattutto in particolari fasi della sua carriera, ad esempio, in caso di maternità (Chung, Van der Horst 2018; Fuller, Hirsh 2018).

Altri osservatori, per converso, sottolineano la discriminazione di genere insita nel lavoro flessibile, che finisce per cristallizzare piuttosto che incrinare le cornici normative che regolano i ruoli e le responsabilità di donne e uomini nel mercato del lavoro (Lozano *et al.*, 2016). Lo SW non soltanto ha aumentato il carico di lavoro delle donne, ma ha lasciato riaffiorare la configurazione di genere propria dei decenni trascorsi. Se anni di lotte hanno portato le donne ad uscire di casa per andare negli uffici, nelle fabbriche, negli esercizi pubblici, lo SW le ha riportate tra le mura domestiche. Di primo impatto, molte hanno avuto la percezione di una diminuzione dello stress dovuta agli spostamenti, ai tempi familiari, ai carichi riproduttivi. Con il tempo, di contro, tante donne hanno preso consapevolezza che lo SW era in qualche modo assimilabile a nuovo compito domestico, privo di quella solidarietà sociale e relazionalità umana tipiche del lavoro fuori casa.

Del resto, già all'inizio del 2020, i primi studi a livello europeo avevano verificato un disagio supplementare indotto dalla pandemia sulla componente femminile nei confronti di quella maschile. L'ILO ricorda puntualmente che la ragione risiede nel fatto che le implicazioni generali dello SW sull'equilibrio tra sfera pubblica e sfera privata di donne e uomini dipenda da molti fattori, tra cui la cornice normativa vigente, la divisione del lavoro tra i sessi, la cultura organizzativa e d'impresa, le politiche e le consuetudini poste in atto dal datore di lavoro (ILO 2020, p. 18).

Traendo spunto dal Rapporto Plus 2022 dell'INAPP, Bergamante e Della Ratta mostrano chiaramente il senso di forte disagio e di maggiore responsabilità sottolineati dalle donne rispetto agli uomini. Lo fanno quando affermano che tra le donne vi è una quota maggiore di lavoratrici che dichiara di non avere più intenzione di proseguire il lavoro da remoto; le donne affermano poi più spesso degli uomini che il lavoro a distanza aumenta l'isolamento sociale, incrementa il costo

delle utenze, aumenta lo stress lavorativo e comporta più difficoltà nel porre confini tra vita di lavoro e quella privata:

Le analisi qui presentate – scrivono le due autrici - fanno emergere una eterogeneità di contesti professionali e organizzativi in cui è stato sperimentato il lavoro da remoto e una differenza nelle valutazioni di uomini e donne, soprattutto in merito al desiderio di proseguire o meno con il lavoro da remoto. Oltre alla dimensione organizzativa è probabile che per spiegare le differenze intervengano anche aspetti relativi al tema della conciliazione vita-famiglia: se ad esempio si considerano i dati sul lavoro di cura rilevati con l'indagine, emerge che il 30,4 per cento delle donne che hanno un carico familiare impegnativo dichiara di non voler proseguire in futuro, a fronte di un dato medio del 17,4 per cento (tra gli uomini nelle stesse condizioni il 23,3 per cento, su una media del 10,8 per cento)" (Bergamante, Della Ratta 2023).

Ciò che colpisce del risultato appena menzionato riguarda il fatto che le responsabilità familiari si scontrano con la pratica dello SW, e al contrario di quanto si potesse supporre le donne con impegni familiari più gravosi non intendono proseguire questa esperienza. Lo stesso vale nel caso degli uomini, *mutatis mutandis*, che si esprimono come le donne, sia pure con percentuali più basse. È un dato controfattuale, un invito a riflettere per gli apologeti dello SW. Viste da questa angolazione, dunque, le persone coinvolte dicono che il work life balance funziona meglio quando non sono dati grossi vincoli nelle mura domestiche. Detto in sintesi, la praticabilità dello SW non risulta granché compatibile con le responsabilità individuali.

Concludendo, il gioco di specchi al quale abbiamo fatto cenno nelle pagine precedenti comporta un complesso carico di responsabilità/irresponsabilità dovuto alle scelte degli attori in parola. Imprese pubbliche e private hanno fatto la parte del leone con le loro iniziative, molteplici e diversificate, sospinte dall'emergenza pandemica, ma utili a salvare le persone dai rischi in corso e, nello stesso tempo, il sistema economico dal collasso della produttività. In questo quadro il sindacato ha avuto un ruolo minore; ha giocato soprattutto di rimessa limitando i danni legati a politiche assai spregiudicate e ai tentativi di tornare indietro nel tempo. Le persone si sono difese come hanno potuto, ben sapendo che questo è un universo di situazioni molto differenziate, dove è difficile generalizzare le conseguenze subite, pur nella consapevolezza che tutti gli attori hanno perso qualcosa. Non è da escludere che nel

medio termine le trasformazioni organizzative, tecnologiche e culturali, che necessariamente riguarderanno il mondo della produzione, possano puntare sullo SW e dare spazio a quelle potenzialità che la stagione della pandemia ha soltanto lasciato intravedere.

Bibliografia e sitografia

- AdnKronos, Smart Working/Brunetta, "Basta far finta di lavorare", 4 febbraio 2022. Testo disponibile all'indirizzo web: https://www.adnkronos.com/smart-working-brunetta-basta-fare-finta-di-lavorare-ira-sindacati_2TyY0xPt0yAlu2h-92GbTkw.
- Albano R., Parisi T., Tirabeni L. (2019). Gli smart workers tra solitudine e collaborazione. *Cambio*, 9 (17): 61.
- Aloisi A., De Stefano V. (2021). Essential Jobs, Remote Work and Digital Surveillance: Addressing the COVID-19 Pandemic Panopticon. *International Labour Review*.
- Bergamante F., Della Ratta F. (10/3/2023). Non è tutto "smart" il lavoro da casa. *Lavoce.info*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://lavoce.info/archives/100363/non-e-tutto-smart-il-lavoro-da-remoto/> (7/4/2023).
- Brollo M. (2020). Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia. *Il lavoro nella giurisprudenza*, 6: 553.
- Butera F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi organizzativi*, 1/2020: 141.
- Carrera F. (2021). Strumenti e analisi per la contrattazione: Utilizzo e diffusione dello smart working nel terziario. *Ente Bilaterale Nazionale Terziario*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/01/Strumenti-e-analisi-per-la-contrattazione-utilizzo-e-diffusione-dello-smart-working-nel-terziario.pdf> (12/04/2023).
- Caruso B. (2020). Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2(2020): 215.
- Chung, H., Van der Horst M. (2018). Women's Employment Patterns After Childbirth and the Perceived Access to and Use of Flexitime and Teleworking, *Human Relations*, 71 (1): 47-72.
- Davenport T., Kirby J. (2016). Just How Smart Are Smart Machines?. *MIT Sloan Management Review*, 57 (3). Testo disponibile all'indirizzo web: <https://sloanreview.mit.edu/article/just-how-smart-are-smart-machines/> (28/3/2023).
- De Masi D. (2020). *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia: Marsilio.
- Della Ratta-Rinaldi F., Gallo F. e Sabbatini A. (2021). Il lavoro da remoto. Potenzialità e pratica prima e durante la pandemia da Covid-19. *Rassegna Italiana di Sociologia*, a. LXII, n. 2: 485-518.

- Di Nicola P., a cura di (1999). *Il nuovo manuale del telelavoro*. Roma: Edizioni Seam.
- Di Nicola P. (2016). Dal telelavoro allo smart work, *Lavoro Welfare. Per un nuovo riformismo*, Edizione online, 21 (3), gennaio: 8/9. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.lavorowelfare.it/wp/wp-content/uploads/2017/02/7Rivista21-2015.pdf> (28/3/2023).
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19: First findings*, April 2020, Dublin.
- Eurofound, ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva.
- European Parliament (2021). *The Right to Disconnect*. Testo disponibile all'indirizzo web: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html#title1 (12/04/ 2023).
- Eurostat (2020). *How usual is it to work from home?* Testo disponibile all'indirizzo web: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1> (28/3/20-23).
- Fontana R. (2021). Smart working: quello che gli altri non dicono. *Collettiva*, 21 gennaio. Testo disponibile all'indirizzo web: https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/2021/01/21/news/smart_working_analisi-769558/ (7/4/2023).
- Fontana R., Calò E.D., Cassella M. (2021). The Social Transformation Induced by the COVID-19 Pandemic on the Vulnerable Segments of the Working Population in Italy. In Larsen C., Kipper J., Schmid A., Panzaru C., a cura di, *Transformation of Regional and Local Labour Market across Europe in Pandemic and Post-Pandemic Times. Challenge for Regional and Local Observatories*. Munchen, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Frey C.B. (2020). *La trappola della tecnologia. Capitale, lavoro e potere nell'era dell'automazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Fuller S., Hirsh C.E. (2018), 'Family-Friendly' Jobs and Motherhood Pay Penalties: The Impact of Flexible Work Arrangements Across the Educational Spectrum. *Work and Occupations*, 46 (1): 3-44.
- Garlati Costa G., Bertoni I. (2020). Smart-working forzato e massivo durante l'emergenza Covid-19 ed impatti sulla creatività individuale: uno studio empirico. *Economia e Società Regionale*.
- Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A. (2014). Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential. *15th International Continuous Innovation Network (CINet) Conference "Operating Innovation-Innovating Operations"*, Budapest: 337.
- ILO (2020). *The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work*. Geneva: ILO Policy brief.
- Istat (2022). *Cittadini e lavoro a distanza durante la pandemia*. Testo consultabile all'indirizzo web: https://www.istat.it/it/files/2022/05/REPORT_SMAR-TWORK-CITTADINI-E-PA.pdf (7/4/2023).
- Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche – INAPP (2020). *Gli effetti indesiderabili dello smart working sulla disuguaglianza dei redditi in*

- Italia*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/714> (28/2/2023).
- Lozano M., Hamplová D., Le Bourdais C. (2016). Non Standard Work Schedules, Gender, and Parental Stress, *Demographic Research*, 34: 259-284.
- Martone M., a cura di (2020). *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*. Piacenza: La Tribuna.
- Massaro F., Corriere della sera (2021). Lo smart working resterà ma solo al 15%. Le regole di un contratto. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/06-09-2021/%C2%ABsmart-working-al-15-le-regole-sono-arrivo%C2%BB-%C2%ABlo-smart-working-restera> (7/4/2023).
- Rania N., Coppola I., Lagomarsino F., Parisi R. (2020). Lockdown e ruoli di genere: differenze e conflitti ai tempi del Covid-19 in ambito domestico. *La Camera Blu. Rivista di studi di genere*, 22: 35.
- Steinbock J. (2021). *Automation and Autonomy Labour, Capital and Machines in the Artificial Intelligence Industry*. New York: Palgrave Macmillan.
- Winick E. (2018). Every study we could find on what automation will do to jobs, in one chart. *MIT Technology Review*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.tech-nologyreview.com/2018/01/25/-146020/every-study-we-could-find-on-what-automation-will-do-to-jobs-in-one-chart/> (28/3/2023).
- van Dijck J., Poell T., de Waal M. (2018). *The Platform Society. Public values in a connective world*. Oxford: Oxford University Press.
- World Economic Forum – WEF (2020). *The Future of Jobs*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (28/3/2023).