



Lo *smart working* dopo l'emergenza: il ruolo del sindacato e delle relazioni industriali

Maria Concetta Ambra*

1. Introduzione

Dopo la crisi economica del 2008 molte grandi imprese italiane hanno puntato a rilanciare le attività a partire da una revisione dei propri piani industriali e in alcuni casi attuando una serie di ristrutturazioni. Al contempo, alcuni grandi gruppi hanno anche deciso di avviare in modo concordato con i sindacati la sperimentazione di nuove modalità di lavoro più flessibili, in particolare in settori economici quali quello bancario e quello delle telecomunicazioni. È in questo contesto che vengono avviati i primi progetti di *smart working*.

Nel 2017 con la regolazione per legge del *lavoro agile*, questa modalità di lavoro subordinato comincia gradualmente ad estendersi. Si verifica quindi il passaggio dalla sperimentazione dello *smart working* negoziato collettivamente, all'introduzione del *lavoro agile* concordato individualmente. Diversi giuristi hanno valutato in modo critico l'intervento legislativo, sottolineando le differenze tra il *lavoro agile* e il *telelavoro*.

A marzo 2020, in seguito all'improvviso scoppio della pandemia legata alla diffusione del Covid-19, il governo italiano decide di far fronte all'emergenza estendendo il lavoro agile a tutti i lavoratori dipendenti, derogando alla legge che imponeva l'obbligo di accordo individuale scritto con i lavoratori per la sua attivazione.

Il presente contributo ha l'obiettivo di esaminare le caratteristiche di questa nuova modalità di lavoro, valutarne i cambiamenti intervenuti durante il *lockdown*, e individuare infine quale ruolo possano svolgere le or-

* Post Doc Researcher presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche all'Università di Roma Sapienza, dove insegna Sociologia delle relazioni di lavoro.

ganizzazioni sindacali nel definire una sua più adeguata regolazione al termine della fase di emergenza.

L'analisi è stata condotta sulla base di alcuni studi di caso di grandi imprese italiane che hanno sperimentato lo *smart working* prima dell'emergenza (par. 2). Le principali evidenze di tali studi sono state quindi integrate con quelle di più recenti ricerche condotte durante e dopo il *lock-down* (par. 3).

Dopo aver evidenziato i nodi irrisolti e ancora controversi che meritano ulteriore attenzione, si individua il possibile ruolo delle organizzazioni sindacali e datoriali, nell'ambito delle relazioni industriali (par 4).

Le considerazioni conclusive si soffermano sulla nuova visione di *lavoro ubiquo* lanciata da Butera (2020), integrandola con la proposta di fornire sia ai lavoratori dipendenti che agli autonomi, spazi adeguatamente attrezzati, in modo da permettere loro di svolgere il proprio lavoro alternando la modalità a distanza con quella in presenza nei luoghi di lavoro.

2. Prima della pandemia: dallo *smart working* negoziato collettivamente al *lavoro agile* concordato individualmente

Le prime forme di *smart working* sono state introdotte in Italia in modo sperimentale e sulla base di accordi collettivi sottoscritti con i sindacati con l'obiettivo di superare le rigidità normative previste per il telelavoro (Dagnino *et al.*, 2016; Ambra 2018).

Con l'introduzione della legge 81 del 2017, che regola questa nuova modalità «agile» di lavoro subordinato, viene stabilito che *una parte* della prestazione lavorativa possa essere svolta *fuori* dai locali aziendali, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici e una articolazione flessibile dell'orario di lavoro (Ambra 2018). La novità più importante della legge è la previsione dell'obbligo per le imprese di sottoscrivere un accordo individuale con i dipendenti, nel quale regolare in modo puntuale alcuni aspetti giudicati importanti, come ad esempio le questioni relative alla salute e sicurezza dei lavoratori, il rispetto delle norme sulla privacy e le modalità di esercizio del controllo datoriale a distanza.

Molti giuristi hanno giudicato tale intervento normativo non esaustivo,

evidenziandone diverse criticità. In primo luogo alcuni hanno sottolineato come lo «spostamento del baricentro dall'orario di lavoro alla produttività» potesse comportare «il rischio di comprimere gli effettivi margini di auto-organizzazione del tempo della prestazione, incidendo sul ritmo di lavoro, sulla sua intensità e relativa articolazione temporale» (Peruzzi 2017, pp. 25-26).

Un secondo aspetto controverso ha riguardato il tema del controllo a distanza da parte del datore di lavoro sulle prestazioni svolte dal dipendente fuori dall'ufficio. Mentre secondo Bini (2017, p. 78) l'uso di strumenti hardware e software potrebbero far diventare tale controllo a distanza «particolarmente invasivo», invece secondo Cairo e Cavalli (2017) le norme previste dalla legge proteggerebbero adeguatamente i lavoratori, grazie al rinvio all'art. 4 dello statuto dei diritti dei lavoratori, che stabilisce che il datore di lavoro possa utilizzare le informazioni raccolte attraverso controlli a distanza solo ed esclusivamente se il lavoratore ha ricevuto un'idonea informativa ai sensi della normativa sulla privacy (Cairo, Cavalli 2017). Inoltre secondo questi studiosi anche il problema di individuare le sanzioni per eventuali condotte inadeguate fuori dai locali aziendali, sarebbe risolto dalla legge (art. 21 comma 2), attraverso l'obbligo di definire tali aspetti nell'accordo individuale (*ivi*, 2017).

Un terzo punto critico è quello del moderno diritto alla disconnessione del lavoratore al di fuori dell'orario lavorativo. Per alcuni giuristi questo aspetto sarebbe stato disciplinato in modo debole dalla legge del 2017 con il semplice e generico riferimento all'accordo individuale (Tiraboschi 2020). Altri invece ribadiscono l'importanza dell'accordo individuale, poiché esso deve necessariamente indicare le modalità tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione (Cairo, Cavalli 2017).

Al di là del parere di esperti giuristi, anche gli studi di caso mostrano come la concreta attuazione di questa nuova modalità di lavoro faccia emergere luci ed ombre (Ambra 2018).

Nella esperienza del gruppo Intesa SanPaolo, che ha sperimentato questa nuova modalità di lavoro nel 2014, co-progettandola insieme ai sindacati, si segnalano diverse conseguenze ritenute positive, tra cui: a) la riduzione dei tassi di assenteismo per malattia; b) la percezione della maggiore efficacia, efficienza e qualità dei servizi; c) l'adozione di modelli

di lavoro più performativi e con una maggiore propensione ai risultati; d) l'investimento tecnologico e la crescita dell'uso delle tecnologie; e) una percezione più sfumata dei confini tra vita privata e lavoro; f) l'importanza del coinvolgimento e della partecipazione del management; g) l'investimento nella formazione e l'individuazione di nuove competenze; h) la sperimentazione e successiva attuazione della formazione in modalità agile (Ambra 2018). Per quanto riguarda i possibili effetti negativi del lavoro agile, le questioni più controverse – tra cui ad esempio il potere di controllo esercitato dai manager, l'autonomia dei lavoratori e i problemi riguardanti la salute e la sicurezza dei lavoratori – sembrano invece ancora irrisolte.

Effettivamente relativamente all'esercizio del potere di controllo del manager sul dipendente e al suo eventuale potere sanzionatorio, va ricordato che sebbene il lavoro agile consenta al dipendente di svincolarsi dal rispetto di rigidi orari di lavoro e dall'obbligo della presenza fisica in ufficio, tuttavia la forma di lavoro subordinato non lo esenta dal controllo datoriale sui *risultati* da raggiungere entro un certo lasso di tempo. Su questo aspetto ancora controverso torneremo nel paragrafo successivo.

Invece, per quanto riguarda «il pericolo di una nuova autonomia dai contorni ambigui, che nasconde anche il rischio dell'auto-sfruttamento» (Weiss 2016, p. 659) il caso Intesa SanPaolo sembra evidenziare esclusivamente un aumento dei livelli di autonomia dei manager. Si tratta in questo caso di una autonomia manageriale che va di pari passo con la crescita delle responsabilità sull'organizzazione del lavoro a distanza dei propri subordinati. Questa nuova modalità di lavoro richiede infatti un vero e proprio cambiamento «culturale» dei capi, i quali da una parte devono far fronte ad ulteriori impegni (ad esempio esaminando i profili, le mansioni e le attività dei dipendenti per decidere chi autorizzare) e dall'altra sono pressati ad acquisire nuove competenze, come ad esempio quelle relative alla gestione dei gruppi «virtuali» (Ambra 2018).

Infine rispetto alle eventuali conseguenze negative per la salute e la sicurezza dei lavoratori, questo studio di caso non fornisce alcuna indicazione e sarà quindi necessario condurre ulteriori ricerche *ad hoc* per valutarne gli effetti sul lungo periodo (Ambra 2018).

Un'altra esperienza aziendale significativa è stata quella di Tim, una

delle prime grandi imprese italiane che ha testato sia il telelavoro che il lavoro agile. Il primo esperimento, effettuato con l'accordo dei sindacati, risale al 1995 quando la Tim (allora Telecom Italia) per attenuare gli impatti delle ristrutturazioni aziendali in corso a causa della chiusura di alcune sedi territoriali decide di coinvolgere oltre 500 dipendenti nel «*telelavoro domiciliare*». Questa modalità ha permesso ai telelavoratori di operare dal proprio ambiente domestico grazie alla creazione di una postazione di lavoro attrezzata. In aggiunta l'azienda ha previsto l'erogazione di rimborsi per l'occupazione dello spazio domiciliare e per il consumo di energia elettrica (Iannaccone e Pelliccia 2019).

Successivamente nel 2007, Tim sperimenta, sempre attraverso accordi sindacali specifici, «*il telelavoro domiciliare flessibile*» prevedendo l'alternanza di due giorni di lavoro da casa e tre dalla sede aziendale. Gli orari di lavoro vengono stabiliti in modo flessibile all'interno della fascia oraria 8.00-20.00 ma con l'obbligo di co-presenza nelle fasce 10.00-12.00 e 14.30-16.30. Anche in questo caso l'azienda si fa carico delle spese per gli strumenti (pc portatili, accessori e connettività) forniti ai telelavoratori (ivi 2019).

Nel 2015 Tim presenta ai sindacati il progetto «*lavoro agile*» che viene sperimentato in cinque città e al quale aderiscono volontariamente fino a 9 mila dipendenti (ivi 2019).

Dopo l'introduzione della legge sul lavoro agile nel 2017, Tim sottoscrive con le organizzazioni sindacali un accordo a livello nazionale. Questa volta i dipendenti che aderiscono¹ devono firmare un accordo individuale con l'azienda, nel quale, per la prima volta, vengono regolati in modo puntuale diversi aspetti: dalle modalità di esecuzione della prestazione², ai tempi di lavoro, di riposo e di disconnessione³; dalle modalità di recesso per giustificato motivo, all'esercizio del potere di controllo da parte del datore di lavoro e tutte le questioni relative agli infortuni e alle

¹ Solo il personale con mansioni compatibili può richiedere di lavorare in modalità agile e sono esclusi dirigenti, tecnici *on field*, venditori, operatori di call center commerciale e addetti al servizio a supporto dell'autorità giudiziaria.

² Per quanto riguarda le modalità di lavoro, l'accordo stabilisce che i dipendenti debbano rispondere tempestivamente a tutte le richieste dei superiori ricevute via *smartphone* o pc.

³ I tempi di disconnessione sono definiti a contrario rispetto alla fascia di presenza obbligatoria (10:00-12:30 e 14:30-16:30).

malattie professionali (*ivi* 2019). In aggiunta i lavoratori *agili* sono obbligati a concludere il corso di formazione on line sulla sicurezza e a compilare on line sia l'autodichiarazione di idoneità delle abitazioni presso cui lavorano, sia l'informativa scritta sui rischi generali e specifici connessi all'esecuzione del lavoro. Da un punto di vista organizzativo viene utilizzata la Intranet Aziendale Tim per permettere ai dipendenti non solo di scaricare e sottoscrivere l'accordo individuale ma anche per richiedere ai responsabili le giornate di lavoro *agile*, scegliendo tra due opzioni possibili: *lavoro agile da sede satellite* oppure *lavoro agile domiciliare*⁴. Si stabilisce inoltre che sia possibile svolgere massimo un giorno a settimana di lavoro agile, fino ad arrivare al tetto di 44 giorni all'anno, di cui solo 16 giorni dal domicilio (*ivi* 2019).

Questa dettagliata descrizione del caso Tim ci permette di mettere a fuoco ulteriori aspetti relativi alla concreta implementazione della legge sul lavoro agile e di comprendere come siano stati effettivamente definiti gli orari e i tempi di lavoro a distanza, il diritto alla disconnessione, l'obbligo della formazione sulla sicurezza dei lavoratori e le questioni relative alla tutela della salute dei lavoratori. Nel paragrafo successivo ci soffermeremo ancora su questi aspetti notando cosa sia cambiato durante l'emergenza.

2. Durante l'emergenza: lavoro agile, smart working o telelavoro?

Durante il periodo di emergenza il governo, ricorrendo all'emanazione di diversi Dpcm⁵, ha imposto l'immediata attivazione del *lavoro agile*, derogando all'obbligo di sottoscrivere l'accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore previsto dalla legge 81 del 2017.

Un primo chiarimento necessario riguarda la definizione del tipo di la-

⁴ Nel primo caso l'orario di lavoro è quello normale, mentre per il lavoro agile domiciliare l'orario di lavoro va scelto all'interno dell'arco 8:00-20:00.

⁵ Ci si riferisce qui al Dpcm del 1° marzo, che ha regolamentato il settore privato e al successivo Dpcm dell'11 marzo ha coinvolto anche il settore pubblico e i liberi professionisti.

voro che è stato svolto a distanza negli ultimi mesi. È infatti importante stabilire con chiarezza di cosa stiamo parlando quando ci riferiamo allo *smart working* o al *lavoro agile* o al *telelavoro* sia in termini normativi che organizzativi⁶. In effetti nonostante nei già citati Dpcm si faccia riferimento al *lavoro agile*, il lavoro svolto a distanza ha invece assunto più le caratteristiche del *telelavoro*, poiché esso è stato costretto *obbligatoriamente* dentro le mura domestiche e condotto *regolarmente* fuori dai luoghi di lavoro. Potremmo quindi parlare di «telelavoro coatto».

Il sociologo De Masi, che più di tutti e per anni ha predicato la necessità del passaggio al telelavoro nella società post-industriale (1993), ha recentemente sottolineato (2020) che l'emergenza della pandemia si è trasformata nel «più vasto esperimento di telelavoro nel mondo», spingendo milioni di lavoratori a ricorrere forzatamente al telelavoro di massa. In Italia, secondo alcune stime, il numero degli *smart workers* sarebbe quindi passato da circa 570 mila nel 2019⁷ a circa 8 milioni durante il *lockdown* (Butera 2020).

Per comprendere cosa è cambiato concretamente è utile fare riferimento ai principali risultati delle ricerche che sono state effettuate durante e subito dopo il periodo di confinamento (Fondazione Di Vittorio 2020; Carrieri e Damiano 2021).

La prima indagine di Cgil & Fondazione Di Vittorio sullo *smart working*⁸ condotta durante il *lockdown* e resa pubblica il 18 maggio 2020 ci

⁶ È interessante notare come sia i sociologi delle organizzazioni sia i giuristi ritengono che il *lavoro ubiquo* (Butera 2020) o lo *smart working* (Tiraboschi 2020) non possa essere trattato esclusivamente secondo la prospettiva giuridica ma sia necessario adottare un approccio multidisciplinare.

⁷ Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che ha condotto una rilevazione su un campione statisticamente rappresentativo di 1.000 lavoratori, considerando *smart worker* «i dipendenti che hanno flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e che sono dotati di strumenti digitali adatti a lavorare in mobilità, anche all'esterno delle sedi aziendali».

⁸ La *survey* è stata condotta durante il periodo di confinamento e i risultati sono stati resi pubblici il 18 maggio 2020. Essa ha coinvolto un totale di 6.170 lavoratori di cui il 94% dipendenti (73% impiegati, 20% quadri o funzionari e il 2% dirigenti). I rispondenti lavorano sia nel settore privato (66%) che nel settore pubblico (34%). La maggioranza (65%) è costituita dalle donne (Fondazione Di Vittorio, 2020).

permette di approfondire le caratteristiche del lavoro svolto a distanza e le sue modalità di attivazione.

Un primo dato è relativo alla altissima percentuale di rispondenti (circa l'82%) che ha cominciato a lavorare da casa con l'emergenza (contro solo il 18% che aveva iniziato prima).

In merito alle modalità di attivazione del lavoro a distanza, i dati mostrano che per il 37% dei casi esso è stato avviato in modo concordato con il datore di lavoro e per il 36% ciò è avvenuto in modo unilaterale su richiesta dal datore di lavoro. Solo per il 27% è intervenuto il sindacato ricorrendo alle modalità negoziate.

Per quanto riguarda la percezione positiva e negativa di questa modalità di lavoro, circa il 94% ha considerato con favore diversi aspetti, tra cui: il risparmio dei tempi di pendolarismo casa-lavoro, la riduzione dello stress lavoro-correlato, la maggiore flessibilità nel lavoro, l'efficacia del lavoro per obiettivi e dell'organizzazione dei tempi e il miglior bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro. Invece tra gli aspetti negativi la maggioranza ha posto l'attenzione sulle minori occasioni di confronto e di scambio con i colleghi e ben il 71% sull'aumento dei carichi familiari.

Va aggiunto inoltre che le donne hanno giudicato questa modalità di lavoro più pesante, complicata, alienante e stressante, mentre per gli uomini essa è stata stimolante e soddisfacente.

Una indagine successiva al periodo di *lockdown*, condotta da Carrieri e Damiano (2021) mette a fuoco ulteriori questioni. In primo luogo ridimensiona la percentuale di *smart workers*. Infatti nei mesi dell'emergenza solo una minoranza del 25% ha effettivamente svolto *lavoro agile* o *smart working*, continuando ad operare in parte da casa e in parte dai luoghi di lavoro, mentre la maggioranza, circa il 40% degli intervistati (sia dipendenti che autonomi) si è vista costretta ad una forma di «*telelavoro coatto*», poiché ha dovuto lavorare regolarmente e costantemente da casa. A questi si aggiunge circa il 22% di intervistati che ha continuato a lavorare sul luogo di lavoro e poco meno del 15% che sostiene di non aver potuto lavorare per niente.

In secondo luogo la rilevazione mostra che la maggioranza dei lavoratori ha dovuto lavorare con mezzi propri, contro solo il 23% che ha potuto fruire degli strumenti messi a disposizione dal datore di lavoro.

Infine si segnala una tendenza significativa all'incremento dei carichi di la-

vorio rispetto alla fase precedente, come mostra ben il 30% dei rispondenti che ha percepito un peggioramento nei carichi cui sono stati sottoposti.

Nel concludere questa analisi relativa ai cambiamenti verificatisi nel lavoro a distanza durante l'emergenza, un altro aspetto rilevante che merita attenzione è la formazione.

La legislazione italiana ha sempre attribuito un ruolo cruciale all'obbligo di formazione dei dipendenti sui temi relativi alla salute e sicurezza del lavoro. Anche nel telelavoro, il datore di lavoro è tenuto a garantire tale formazione e a prevedere una formazione aggiuntiva e specifica sugli strumenti tecnici di lavoro e sulla sua organizzazione a distanza. Durante l'emergenza invece la formazione è stata decisamente posta in secondo piano. Infatti il 14 marzo 2020 governo e parti sociali hanno siglato un protocollo condiviso che sancisce l'annullamento della formazione obbligatoria, sia quella in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, sia quella professionale e/o abilitante, sostituendo entrambe «laddove possibile» con la formazione a distanza.

Il protocollo condiviso specifica inoltre che: «Il mancato completamento entro i termini previsti per tutti i ruoli/funzioni aziendali, dovuto all'emergenza in corso e quindi per causa di forza maggiore, non comporta l'impossibilità a continuare lo svolgimento dello specifico ruolo/funzione» aggiungendo a titolo esemplificativo che: «L'addetto all'emergenza, sia antincendio, sia primo soccorso, può continuare ad intervenire in caso di necessità; il carrellista può continuare ad operare come carrellista».

Come si nota, il tema della formazione è strettamente collegato a quello della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, ed entrambi rappresentano importanti tasselli da regolamentare, in particolare nei casi in cui il luogo di lavoro non sia più la fabbrica o l'ufficio. Al termine dell'emergenza sarà quindi necessario tenerne conto in modo adeguato.

4. I nodi irrisolti e il possibile ruolo dei sindacati nella fase post emergenza

Il 24 settembre 2020 la ministra del Lavoro e delle Politiche sociali, Nunzia Catalfo si è confrontata con le parti sociali in una prima riunione

in videoconferenza per decidere come intervenire alla fine dello stato di emergenza⁹, se attraverso un nuovo intervento legislativo oppure, come sembrano preferire in modo unanime i sindacati¹⁰, attraverso un accordo tra le parti che rimandi ai contratti collettivi.

Al di là di come si sceglierà di procedere, se si vuole anche solo immaginare una sua prolungata ed estesa applicazione, è necessario un generale ripensamento di questa modalità di lavoro a distanza, a partire da quelli che sono a nostro avviso i nodi ancora irrisolti.

Uno dei primi, forse il più importante, di cui le organizzazioni di rappresentanza dovranno farsi promotori riguarda la definizione dei risultati del lavoro disancorati dai luoghi ma soprattutto dai tempi di lavoro. È questo uno dei temi più problematici.

Se infatti sinora gli obiettivi di lavoro da raggiungere sono stati definiti esclusivamente da datori di lavoro e manager, per procedere in direzione della più ampia adesione al lavoro a distanza, non basterà come ritiene De Masi (2020) «cambiare la testa dei manager», o come sostiene Butera (2020) adottare «una nuova organizzazione del lavoro e una nuova cultura del lavoro», ma saranno necessarie nuove regole condivise tra lavoratori e manager.

Va sottolineato infatti, che se la definizione dei risultati da raggiungere può certamente essere disancorata dal rispetto di orari di lavoro rigidamente stabiliti, essa però non può essere sganciata dai tempi di lavoro, ovvero dalla quantificazione del tempo necessario a portare a termine un obiettivo di lavoro prestabilito. In caso contrario, anche le proposte più

⁹ La fine dell'emergenza non permetterà più di adottare la procedura semplificata che ha sinora permesso di derogare all'obbligo di accordo individuale tra impresa e lavoratore.

¹⁰ Il segretario generale aggiunto della Cisl, Luigi Sbarra ha proposto una «intesa concertata tra Governo, sindacato e imprese che definisca meglio le regole dello *smart working*, non per legge ma rinviando alla contrattazione collettiva». La segretaria confederale della Cgil Tania Scacchetti ha richiesto «il ripristino delle norme saltate con i provvedimenti emergenziali, a partire dal diritto all'accordo individuale o alla dotazione strumentale a carico delle aziende». La segretaria confederale della Uil Tiziana Bocchi ha ipotizzato la sottoscrizione di un «protocollo o un accordo capace di dare grande forza alla contrattazione» (Ansa 2020).

innovative dei sindacati, come ad esempio quella di promuovere una riduzione delle ore di lavoro a parità di salario, avanzata dal neo-segretario generale della Uil Bombardieri, potrebbero produrre l'effetto negativo di aumentare i ritmi di lavoro.

Proprio su questo punto potrebbe aprirsi un nuovo e importante ruolo per le organizzazioni sindacali e datoriali nel definire di comune accordo quali siano i giusti tempi di lavoro retribuiti per ottenere *determinati risultati produttivi*.

Inoltre i sindacati potranno intermediare le esigenze e i bisogni dei lavoratori dipendenti, non solo se saranno in grado di trovare soluzioni adeguate ai problemi legati alla sfera *produttiva del lavoro*, ma se sapranno tenere presente al contempo anche la *sfera riproduttiva* ovvero quella che più comunemente si riferisce alla *conciliazione* dei tempi di lavoro con i tempi di vita e di cura. Si tratta di un tema che – va sottolineato – non può più essere declinato solo al femminile, ma che riguarda tutti i lavoratori.

Infine i sindacati dovranno fare i conti anche con un altro problema sinora poco considerato. Infatti questa sorta di *telelavoro coatto*, non ha coinvolto soltanto i lavoratori subordinati ma anche gli autonomi e i liberi professionisti. Si tratta di un ampio e variegato bacino di lavoratori non intercettati né rappresentati dai sindacati tradizionali e che, tra l'altro sono sprovvisti delle tutele sociali previste per i dipendenti.

Se in prima battuta tale questione può sembrare fuori dalla competenza e dall'interesse dei sindacati dei lavoratori, invece è interessante sottolineare come i sindacati siano diventati negli ultimi anni più reattivi nei confronti di questo eterogeneo gruppo di lavoratori ed in particolare delle sue fasce più deboli (ad es. false partite iva, collaboratori a progetto). Non sorprende quindi che recentemente Landini, commentando i dati della ricerca sullo *smart working* condotta da Cgil & Fondazione Di Vittorio (2020) abbia rilanciato la proposta di una nuova carta dei diritti per tutti i lavoratori, a prescindere dal tipo di contratto di lavoro. Il segretario della Cgil ha inoltre ribadito la necessità di introdurre con urgenza nuovi ammortizzatori sociali universali, in modo da sganciare le tutele sociali esistenti dal lavoro subordinato e renderle accessibili a tutti.

5. Conclusioni: dal telelavoro coatto al lavoro ubiquo

Il percorso di adozione dello *smart working* in Italia è stato segnato da due importanti fasi di passaggio.

Il primo è stato dalla fase di sperimentazione per iniziativa di alcune grandi imprese che lo hanno negoziato con i sindacati, alla fase di implementazione del *lavoro agile*, in seguito alla introduzione della legge 81 del 2017, che ne ha vincolata l'attivazione alla sottoscrizione di un accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente.

Il secondo passaggio si è verificato tra febbraio e marzo 2020, nel momento in cui il governo, a causa dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19, ha derogato all'obbligo di sottoscrizione del contratto individuale, allo scopo di mettere in atto tutte le misure possibili per far fronte all'epidemia.

Questi cambiamenti si sono verificati in tempi e modi diversi e hanno anche prodotto esiti differenti. Nel primo caso infatti i lavoratori coinvolti sono stati pochi, circa 570 mila dipendenti. Diverse analisi di giuristi, integrate dalle evidenze empiriche emergenti dagli studi di caso Intesa SanPaolo e Tim (par. 2) hanno evidenziato diverse criticità. Tra gli aspetti problematici si sottolinea ad esempio il tema del controllo datoriale a distanza; l'esercizio del potere sanzionatorio nei confronti dei dipendenti; il rischio di autosfruttamento da parte dei lavoratori a causa dell'ibridazione dei confini del tempo di lavoro e di vita; il diritto alla disconnessione. Nel secondo caso invece, il passaggio al «telelavoro coatto» durante il confinamento è stato imposto a circa 8 milioni di dipendenti. I risultati delle più recenti ricerche condotte durante l'emergenza (Fondazione Di Vittorio 2020; Carrieri e Damiano 2021) hanno messo in evidenza alcune criticità inedite, tra cui ad esempio la percezione dei dipendenti di un aumento dei carichi di lavoro (par. 3).

Sintetizzando tutti gli aspetti «regolabili» attraverso le relazioni industriali, attribuendo alle parti sociali il compito di definire nuove regole condivise tra lavoratori e manager, il tema che appare più rilevante riguarda la necessità che le organizzazioni sindacali e datoriali concordino sulle modalità con cui definire i risultati attesi dal lavoro svolto dai dipendenti. Altri aspetti che meritano di non essere sottovalutati o trascurati

rati sono quelli relativi ai diritti e alle tutele dei lavoratori, siano essi dipendenti o autonomi, tra cui l'obbligo alla formazione, ed in particolare quella legata ai temi della salute e sicurezza dei lavoratori nello svolgimento del proprio lavoro (sia in presenza che a distanza).

Se le organizzazioni sindacali e datoriali riusciranno a regolare adeguatamente questi aspetti, riguardanti non solo la sfera produttiva ma anche quella riproduttiva, con importanti ricadute sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per tutti i lavoratori, saranno in grado di confermare l'importanza del loro ruolo e potranno facilitare l'adozione di queste nuove forme di lavoro da remoto al termine della fase emergenziale.

Al momento non sappiamo se questo avverrà. Di certo una eventuale regolazione potrebbe favorire l'ulteriore passaggio dal «telelavoro coatto» al «lavoro ubiquo», come lo ha definito Butera (2020). Questa suggestiva proposta si riferisce alla possibilità di svolgere il lavoro a distanza, a partire da molteplici spazi, dislocati in vari luoghi delle città e appositamente dotati di tutti gli strumenti necessari.

In questa direzione, si potrebbe individuare anche una nuova frontiera di misure di supporto pubblico rivolte a tutti i lavoratori, quali ad esempio l'assegnazione di postazioni gratuite di prossimità e dotate di tutti gli strumenti necessari per lavorare a distanza. In questo modo sarebbe possibile creare luoghi di lavoro alternativi (come ad esempio i già esistenti «*co-working*»), con orari aperti e modulabili in base alle diverse esigenze lavorative, nei quali sia i lavoratori dipendenti sia gli autonomi e i liberi professionisti possano scegliere di lavorare a distanza.

Riferimenti bibliografici

- Ansa (2020), *Smart working, nuove regole per il dopo emergenza. Primo confronto Catalfo-sindacati: puntare su contrattazione*, Roma 24 settembre 2020.
- Ambra M.C. (2018). *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello «smart working»: uno studio di caso*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n.1, Doi: 10.6092/issn.2421-2695/8379.
- Bini S. (2017), *Il potere di controllo nella prestazione di lavoro agile. Brevi osservazioni*, in AA.VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, WP Csdle «Massimo D'Antona», Collective Volumes 6/2017, pp. 76-89.

- 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*, in *Studi Organizzativi*, n. 1, pp. 41-165, Doi: 10.3280/SO2020-001006.
- Cairo L., Cavalli P. (2017), *Nuova disciplina del lavoro autonomo e del lavoro agile*, ilquotidianogiuridico.it, 5 luglio.
- Carrieri M. e Damiano C. (a cura di) (2021), *Il lavoro che cambia: durante e dopo il Covid*, Roma, Arcadia Edizioni.
- Dagnino E., Tiraboschi M., Tomassetti P., Tourres C. (2016), *Il «lavoro agile» nella contrattazione collettiva oggi*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, a cura di Dagnino E., Tiraboschi M., Adapt Labour Studies e-Book series n. 50, Adpt University Press.
- De Masi D. (1993), *«Il telelavoro nella società post-industriale»*, in Scarpitti G., Zingarelli D. (a cura di), *Il telelavoro: teoria e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, Franco Angeli, Milano.
- De Masi (2020), *Il telelavoro salvato dal virus*, in *Il fatto quotidiano*, 25 febbraio.
- Fondazione Di Vittorio (2020), *Quando lavorare da casa è... Smart? Prima Indagine Cgil/Fondazione Di Vittorio sullo Smart working*, 18 maggio.
- Iannaccone M., Pelliccia M. (2019), *Il welfare aziendale in Tim: tra patto di fabbrica e relazioni interne*, Tim Industrial Relations, relazione presentata all'Università di Roma Sapienza, 7 maggio.
- Peruzzi M. (2017), *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in *Dsl*, n. 1.
- Tiraboschi M., (2020), *Smart working: la prospettiva giuslavoristica non basta*, in *Bollettino Adapt* 21 settembre, n. 34.
- Weiss M. (2016), *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *Dri*, n. 3, pp. 660-666.

Documenti consultati

- Dpcm 1° marzo 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».
- Dpcm 4 marzo 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».
- Dpcm 11 marzo 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».
- 14 marzo 2020 «Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro».

ABSTRACT

Il presente contributo ha un duplice obiettivo. In primo luogo esamina le caratteristiche del cosiddetto «smart working» sottolineandone i principali cambiamenti emersi prima e durante la fase di lockdown. In secondo luogo individua alcune questioni irrisolte e ancora controverse sulle quali le organizzazioni sindacali e datoriali possono giocare un ruolo importante nella sua regolamentazione condivisa al termine della fase di emergenza. L'analisi è stata condotta sulla base di alcuni case studies di grandi aziende italiane che lo hanno sperimentato prima dell'emergenza, integrati con le principali evidenze di ricerche più recenti condotte durante e dopo il lockdown. Le conclusioni si soffermano sulla nuova visione di «lavoro ubiquo» lanciata da Butera (2020), integrandola con la proposta di dotare sia i lavoratori dipendenti che quelli autonomi di spazi adeguatamente attrezzati per il lavoro a distanza.

THE ROLE OF INDUSTRIAL RELATIONS IN REGULATING SMART WORKING AFTER THE EMERGENCY

The purpose of this paper is twofold. Firstly, it examines the characteristics of so-called «smart working», highlighting the main changes that emerged before and during the lockdown phase. Secondly, it identifies some unresolved and still controversial issues on which trade unions and employers' organisations can play an important role in its shared regulation at the end of the lockdown phase. The analysis was conducted on the basis of some case studies of large Italian companies that experimented it before the emergency, integrated with the main evidence of more recent research conducted during and after the lockdown. The conclusions dwell on the new vision of «ubiquitous work» launched by Butera (2020), integrating it with the proposal to provide both employees and the self-employed with adequately equipped spaces for remote working.