

**RENDERE SMART IL LAVORO AGILE DELLE DONNE:
TRA DIRITTI, TUTELE E CONCILIAZIONE.**

**DONNE
SMART**



A cura di
Silvia Asoli

Realizzato da



Testi di
Umberto Bettarini
Sara Corradini
Clemente Tartaglione

Progetto grafico copertina
Guido Giobbi

INDICE

INTRODUZIONE

1. Cos'è lavoro agile? Definizione e inquadramento normativo nel contesto italiano
2. La regolamentazione del lavoro agile in Europa
3. Una fotografia della sua diffusione in Europa e in Italia con un'attenzione di genere
4. Impatto del lavoro agile sulle lavoratrici
5. Una panoramica sulle possibili risposte sindacali

Introduzione

L'avvento delle tecnologie digitali ha reso lo smart working un concetto sempre più praticato nel panorama delle economie avanzate. Se, tuttavia, si tratta di una modalità di lavoro presente già da diversi anni - principalmente all'interno dei grandi gruppi multinazionali e in via minoritaria anche nelle altre imprese del tessuto produttivo europeo - è certo che essa ha assunto centralità durante l'attuale emergenza sanitaria. Con le misure di distanziamento fisico adottate dalla quasi totalità dei governi europei, infatti, lo smart working è diventato per quasi tutte le attività manifatturiere e i servizi non essenziali, l'unica modalità possibile per garantire continuità produttiva. Questa improvvisa accelerazione dei processi di diffusione di questa modalità di lavoro ha messo in luce le problematiche legate al lavoro a distanza e ha imposto una riflessione da parte di tutte le componenti della società civile. Ci riferiamo ai temi della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, alla sicurezza e all'ergonomia delle postazioni di lavoro, al grado di autonomia e alle modalità con cui rimanere connessi con la dirigenza aziendale e con i propri colleghi, al tema dell'individualizzazione del lavoro e a tutta una serie di problematiche che sono emerse in questi ultimi mesi di utilizzo forzato della modalità di lavoro in remoto.

All'interno di questo dibattito si colloca questo breve approfondimento che è stato pensato per offrire al sindacato uno strumento di analisi che consenta di contestualizzare lo smart working nell'ambito europeo e analizzare le sue criticità e le possibili risposte in termini di rivendicazioni. Si tratta di un testo che pur partendo da un'analisi generale del concetto di lavoro agile, delle sue forme di regolazione e del suo sviluppo nel contesto italiano ed europeo, avrà un focus principale sul suo impatto nel lavoro femminile e sulle possibili risposte sindacali al fine di fornire spunti di riflessione utili in sede di negoziazione con le istituzioni e nella contrattazione di secondo livello.

In questa prospettiva, l'indagine è stata pensata per una triplice funzione: diventare uno strumento di approfondimento tematico da utilizzare per la formazione sindacale; realizzare un breve testo di ricerca utile a riassumere il quadro statistico disponibile e le principali evidenze proposte in letteratura; costruire uno strumento di lavoro che offra al sindacato spunti da cui partire per definire una serie di rivendicazioni per la negoziazione degli accordi di secondo livello e per i tavoli di confronto con le istituzioni.

Il percorso di analisi così proposto si compone di quattro distinti blocchi tematici al fine di fornire una ricostruzione del lavoro agile in chiave multidisciplinare. Un primo blocco di natura giuridica, in cui viene fornita una definizione operativa del concetto di smart working e una sintesi di come il legislatore italiano ha inteso regolare questa modalità di lavoro, mettendo in relazione con le scelte dell'attore comunitario e degli altri governi europei. Il secondo blocco, invece, sviluppa un'analisi sulla diffusione del fenomeno in Europa e in Italia, offrendo una lettura di come questo si sia sviluppato tra la popolazione femminile e tra le diverse tipologie di lavoratori. Il terzo blocco, invece, ha l'obiettivo di investigare le implicazioni dello smart working sul modo di lavorare con un focus prevalente sulla forza lavoro femminile. Infine, l'ultimo blocco tematico mette in fila quelle che possono essere le politiche pubbliche e le risposte di natura negoziale che potrebbero essere

sviluppate per ampliare la platea dei diritti delle lavoratrici e mitigare gli effetti negativi dello smart working.

1. Cos'è lavoro agile? Definizione e inquadramento normativo nel contesto italiano

Il lavoro agile¹, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che fornisce ai lavoratori flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli strumenti da utilizzare e nell'orario di lavoro, a fronte di una responsabilizzazione crescente sui risultati dell'attività lavorativa stessa. Tale approccio si basa su un cambiamento della cultura organizzativa e sull'utilizzo di adeguate dotazioni tecnologiche, entrambi driver fondamentali per lo sviluppo delle attività in smart working.

È bene sottolineare che lavoro agile non è sinonimo di lavorare da casa, che in inglese si definisce come *working from home* (WFH), oppure *remote working*, e non è sovrapponibile nemmeno al concetto di telelavoro. Il lavoro agile e il telelavoro, infatti, sono dotati di statuti giuridici differenti pur presentando alcune similitudini operative. Se il telelavoro rappresenta una modalità contrattuale regolata dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, lo smart working è stato introdotto nel 2017 per via legislativa e va considerato come uno strumento utilizzabile previo accordo tra lavoratore e datore all'interno del rapporto di lavoro subordinato. Inoltre, le regole per il telelavoro in materia di orari e strumentazione, di fatto ripropongono le stesse logiche e lo stesso assetto presente nel lavoro tradizionale spostando semplicemente il luogo fisico della prestazione dall'ufficio alla propria abitazione (o altre sedi diverse da quella aziendale)², enfatizzando il concetto di controllo a distanza.

Tali modalità operative e i vincoli che ne conseguono sono invece assenti nel lavoro agile. Lo smart working a differenza del telelavoro prevede un vero cambiamento nella cultura organizzativa, in cui, pur all'interno di un rapporto di lavoro subordinato, la prestazione viene svolta principalmente per obiettivi più che in base alle ore lavorate, passando da un rapporto che valorizza la fiducia più che il controllo. Inoltre, l'approccio adottato per lo smart working è stato pensato per allargare la platea di fruitori di questo strumento, prevedendo la possibilità di svolgere le attività in modalità agile anche solo per alcune ore al giorno, per alcune giornate prestabilite o anche in maniera del tutto occasionale a scelta del dipendente, a seconda dell'accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore. Si tratta di un elemento che punta a un'organizzazione del lavoro più dinamica, che media tra le esigenze produttive e quelle di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e che contemplando l'attivazione dello smart working anche saltuariamente, risolve il problema dell'esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali.

Dal punto di vista giuridico, il lavoro agile è stato disciplinato attraverso la Legge n.81 del 22/05/17 denominata "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro

¹ In questo testo useremo i termini di smart working e di lavoro agile come sinonimi

² Come è noto il telelavoro viene introdotto in Italia a partire dagli anni '90 prevalentemente per il raggiungimento di due obiettivi: il disinquinamento e la possibilità per le donne di non perdere il lavoro in presenza di bambini piccoli.

subordinato”. Si tratta, di pochi articoli (artt. 18-24) con cui il Legislatore ha dettato una scarna disciplina avente lo *“scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, che 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 legge 81/2017, quindi, parte dal presupposto che il lavoro agile possa essere uno strumento per garantire sia una maggiore competitività aziendale che una migliore capacità di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Inoltre, il legislatore ha voluto chiarire che, diversamente dal telelavoro, lo smart working si configura non come una nuova tipologia contrattuale, bensì come una diversa modalità con cui al lavoratore viene chiesto di eseguire la propria prestazione lavorativa, basata su una maggiore flessibilità e autonomia decisionale rispetto ai tempi e ai luoghi. Ma comunque si tratta di lavoro subordinato, in quanto i mezzi di produzione restano in capo all’azienda, la quale è tenuta a garantire la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti con cui il lavoratore presta la propria opera (Art. 18 comma 2) e gli orari, flessibili rispetto alle esigenze produttive e di conciliazione di vita, non possono superare i limiti di durata massima di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

La legge, inoltre, prevede che lo smart working sia regolato da un accordo in forma scritta in cui vengono stabilite le modalità di attuazione, gli strumenti di lavoro, le modalità di controllo della prestazione da parte del datore di lavoro e i tempi di riposo, *“nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”* (Art. 19). Viene, inoltre, statuito che il trattamento economico debba essere in linea con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva e comunque non inferiore a quanto sarebbe stato corrisposto per le medesime mansioni svolte in modalità tradizionale (Art. 20 comma 1). Parimenti, viene affermato per il lavoratore *“il diritto all’apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze”* (art. 20 comma 2). L’articolo 21, inoltre, stabilisce i confini del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro rimandando alle normative in vigore tra cui lo statuto dei lavoratori e le leggi successive. Infine, gli articoli 22 e 23 trattano i temi della salute e sicurezza e dell’assicurazione contro le malattie professionali e gli infortuni stabilendo anche per i lavoratori agili le stesse previsioni normative che per gli altri dipendenti dell’azienda.

In estrema sintesi, per il legislatore italiano il lavoro agile si caratterizza per cinque aspetti salienti: la *volontarietà* delle parti, certificata dalla sottoscrizione di un accordo scritto; *maggiore autonomia e flessibilità* che rendono lo smart working un ripensamento del modo di lavorare che consenta al lavoratore di disporre in maniera elastica del proprio tempo al fine di raggiungere determinati obiettivi prestabiliti; *il diritto alla disconnessione*, da stabilirsi all’interno dell’accordo; *eguali condizioni* in termini di trattamento economico, durata della prestazione, diritto alla formazione, diritto alla sicurezza e all’assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali; *strumentazione di lavoro* e garanzia della loro funzionalità a carico del datore di lavoro.

L'attuale emergenza sanitaria, tuttavia, ha messo in discussione l'assetto normativo che abbiamo appena riassunto, facendo di fatto cadere uno dei principali capisaldi del lavoro agile: il requisito della volontarietà. L'articolo 4 del DPCM del primo marzo 2020 e successivi, hanno infatti stabilito che per tutta la durata dello stato d'emergenza, la modalità di lavoro agile può essere applicata dai datori di lavoro per ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla legge 81/2017. Si tratta di un passaggio molto delicato, che approfondiremo nei prossimi paragrafi in quanto ha sicuramente inciso profondamente sulla qualità del lavoro e sulla capacità delle lavoratrici e dei lavoratori di conciliare le esigenze produttive riferite allo stato di emergenza con i propri bisogni di vita familiare.

2. La Regolamentazione del lavoro agile in Europa

La normativa sullo smart working appare alquanto scarna e non del tutto omogenea all'interno dell'Unione Europea. Se a livello comunitario è stato intrapreso un processo di armonizzazione in materia di telelavoro attraverso l'Accordo Quadro del 2002, non è stata però ancora messa in campo un'iniziativa analoga sul lavoro agile. Si tratta di una scelta che, secondo alcuni giuristi, sarebbe dettata dal fatto che il telelavoro è un'etichetta molto ampia che può ricomprendere dentro di sé diverse modalità di lavoro a distanza "dai soggetti che lavorano solamente un giorno al mese da casa a quelli che lavorano in remoto full-time e in alcuni casi anche oltre" (Nilles 2000). Lo stesso Accordo Quadro Europeo, invero, contemplava differenti tipologie di telelavoro correlate al diverso grado di impiego delle tecnologie telematiche: *Telelavoro a domicilio* (home working), in cui il lavoratore dispone presso la propria abitazione di un ambiente attrezzato tecnologicamente per svolgere in modo efficace e autonomo la prestazione lavorativa; *Telelavoro mobile* (working out), in cui il lavoro viene svolto in luoghi diversi avvalendosi dell'uso di personal computer, telefono cellulare; *Telelavoro remotizzato* (telecottage), in cui il lavoro viene effettuato in strutture satelliti, lontane dalle sedi centrali, dotate delle tecnologie ICT più recenti; *Telelavoro office to office*, in cui il lavoratore opera in un ufficio tradizionale, ma fa parte di un gruppo di lavoro sparso nel mondo, i cui membri interagiscono tra loro tramite internet. In tale prospettiva, lo smart working sarebbe una normale evoluzione di quanto stabilito in materia di telelavoro (Tiraboschi 2017) anche alla luce del progresso tecnologico, che di fatto rende obsoleto il concetto di postazione fissa all'esterno dell'impresa e di fatto contribuisce a introdurre elementi di autonomia.

La scelta di differenziare in maniera netta i due ambiti, portata avanti dal legislatore italiano non sembra, perciò, condivisa da tutta la comunità giuridica e da alcuni stati membri. La Francia, ad esempio, nel 2017, anno in cui il Parlamento italiano approvava la legge 81, ha scelto di rinnovare la normativa sul telelavoro che discendeva dall'Accordo Quadro nel 2002, senza tuttavia ricorrere alla definizione di lavoro agile in contrapposizione a quello di telelavoro.

Al di là di queste precisazioni, va inoltre segnalato che tale assenza di un quadro normativo comunitario specifico sullo smart working, non deve comunque indurre a pensare a un disinteresse dell'Unione sul tema del lavoro agile, che è invece entrato a pieno titolo

del dibattito comunitario con la risoluzione 13/09/2016 del Parlamento europeo, in cui si sostiene lo sviluppo del lavoro agile come strumento per garantire equilibrio tra lavoro e vita privata, per sostenere il rilancio demografico, preservare i sistemi di sicurezza sociale e promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone e della società nel suo insieme.

Va, inoltre, considerato che sul tema del lavoro agile la contrattazione aziendale in materia di smart working e organizzazione flessibile del lavoro ha fatto spesso da precursore del quadro normativo. L'approccio al lavoro agile, infatti, è stato sperimentato in diverse imprese multinazionali prima ancora di diventare oggetto di attenzione legislativa.

Fatte queste doverose premesse, possiamo affermare che da un'analisi delle legislazioni nei diversi contesti europei, emergono molti elementi di continuità con il caso italiano. Senza la pretesa di essere esaustivi in un contesto in cui le scelte dei 28 Stati membri non sono generalizzabili in modelli analitici coerenti, ci limiteremo a fare alcuni esempi di come le diverse normative hanno preso in esame alcune delle tematiche più importanti. All'interno di questo quadro occorre segnalare che i paesi che hanno regolato il lavoro agile o hanno comunque aggiornato di recente la disciplina del telelavoro, hanno scelto di procedere con un approccio normativo poco definito e piuttosto limitato per numero di materie trattate, in cui lasciare ampi spazi di manovra alla negoziazione collettiva e individuale. In particolare, in linea con il caso italiano risultano essere il principio di volontarietà, la sicurezza nei luoghi di lavoro anche da remoto a carico del datore di lavoro, il diritto al riposo e alla disconnessione.

In tutte le circostanze, quando si parla di smart working si fa riferimento a una modalità di lavoro che necessita della consensualità delle parti (senza distinzione tra lavoratori full-time e part-time), da sostanziarsi attraverso la definizione di un accordo. Si tratta di un'intesa che nella maggior parte dei casi deve avvenire esclusivamente in forma scritta, ma non mancano i casi in cui sia sufficiente anche una pattuizione avvenuta verbalmente, come nel caso tedesco e quello olandese. Sulla definizione di tali accordi, tuttavia, il ruolo del sindacato è pressoché assente, se non per quanto riguarda l'analisi e il monitoraggio dei rischi correlati al tema della salute e sicurezza presente nella legislazione tedesca e nei paesi scandinavi.

Nel caso inglese, inoltre, viene introdotto un vero e proprio diritto allo smart working in cui il dipendente può liberamente sottoporre la propria richiesta per attivare forme di lavoro agile e il datore di lavoro può rifiutarsi di accordare tale regime solo al sussistere di specifiche condizioni quali aggravio di costi, difficoltà a soddisfare le richieste della clientela, problemi di organigramma, impatto negativo sulla performance resa dal dipendente, carico di lavoro insufficiente durante i periodi in cui il dipendente intende lavorare in regime smart, cambiamenti organizzativi e strutturali già programmati in azienda. Si tratta di un diritto esigibile anche di fronte al tribunale, in quanto, qualora il rigetto del datore di lavoro non fosse motivato o fosse comunicato dopo tre mesi dalla data di presentazione della richiesta di smart working, il lavoratore può chiedere la revisione del giudizio datoriale presso la Corte inglese.

Un ulteriore elemento di regolazione nazionale è quello del recesso dal regime di smart working. In ogni paese, infatti, è prevista ovviamente una modalità di risoluzione consensuale, tuttavia, è possibile anche il recesso unilaterale da parte del lavoratore, il quale comporta in contesti come quello del Regno Unito, l'impossibilità per i 12 mesi successivi di inoltrare una nuova richiesta. Più controverso, invece, resta il tema del recesso unilaterale da parte del datore di lavoro, dove alcuni Stati richiedono che ciò sia motivato dall'occorrenza di nuovi interessi incompatibili con la prosecuzione del regime di smart working (Olanda), oppure che ciò avvenga previa approvazione da parte della rappresentanza sindacale aziendale (Germania).

Infine, un tema particolarmente discusso resta quello del diritto alla disconnessione. Come abbiamo detto, infatti, questa tematica rappresenta un nodo fondamentale per garantire una reale conciliazione con i tempi di vita e la definizione di confini chiari tra orario di riposo e orario di lavoro. Per questa ragione sono presenti riferimenti al diritto alla disconnessione in quasi tutti gli ordinamenti nazionali. Tuttavia, sebbene dall'analisi comparata emerge come nessun lavoratore sia contrattualmente obbligato a leggere email o effettuare altre forme di comunicazione elettronica al di fuori del normale orario di lavoro, è del tutto evidente come molte aziende abbiano introdotto protocolli di condotta o veri e propri accordi collettivi per garantire un reale rispetto del diritto alla disconnessione. Le legislazioni dei vari paesi appaiono poco incisive su questo tema, con semplici richiami generici al diritto al riposo. Solo in Francia il tema del diritto alla disconnessione è regolato in maniera puntuale e oltre la semplice menzione: la Loi 2016-1088, ha previsto che annualmente la contrattazione collettiva sulle materie di uguaglianza professionale tra uomo e donna nonché di qualità della vita lavorativa, debba approntare specifiche modalità di disconnessione dei dipendenti, dai rispettivi dispositivi mobili, al fine di garantire il rispetto dei tempi di riposo e di vita personali e familiari.

3. Una fotografia della sua diffusione in Europa e in Italia con un'attenzione di genere

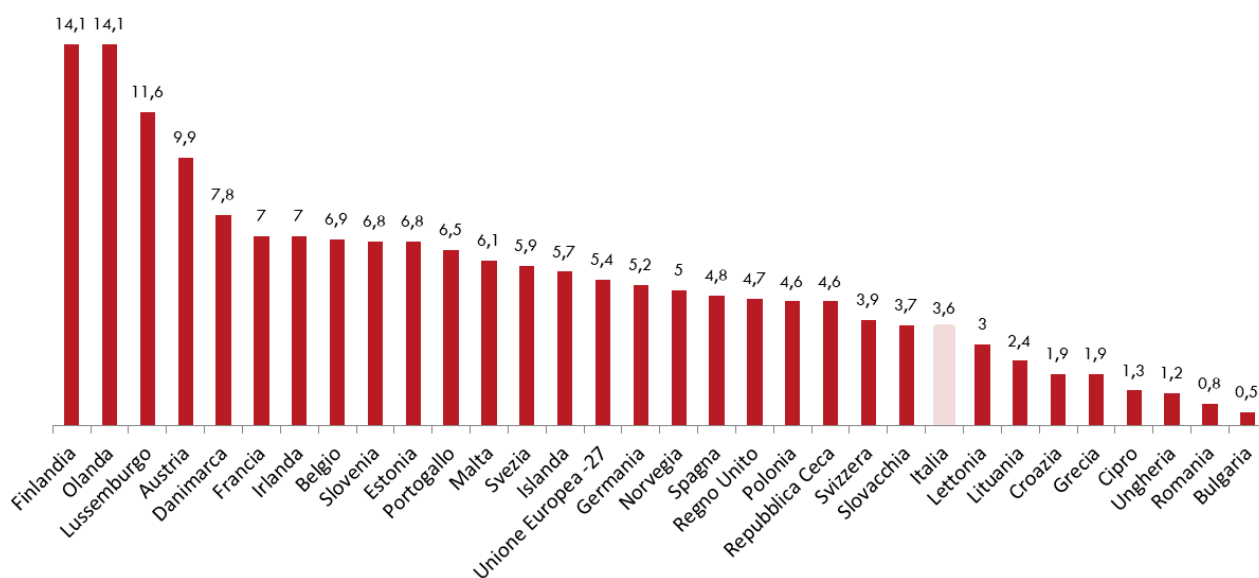
Se come abbiamo visto le differenze normative tra i paesi sono tali da non consentirci la costruzione di modelli regolativi, ma semplicemente la realizzazione di uno schema analitico che mette in luce diversi elementi di continuità tra gli ordinamenti, lo scenario di riferimento si complica guardando al tema dello sviluppo quantitativo dello smart working.

Fino al 2019, infatti, l'Italia rappresenta uno dei paesi in cui la modalità lavorativa smart appare praticamente inutilizzata, attestandosi tra gli ultimi in Europa e seguita solo da paesi come Lettonia, Lituania, Grecia o Bulgaria. I dati rappresentati nel grafico che segue, relativi alla situazione precedente all'emergenza Covid19, mostrano la diffusione in Europa delle persone che lavorano abitualmente da casa, dato questo che può rappresentare una buona proxy dello smart working o meglio del lavoro da remoto che è stato poi massicciamente utilizzato nella fase dell'epidemia. Appare evidente una diffusione molto disomogenea tra i paesi, con una media europea del 5,4%. Se ci sono paesi come Finlandia e Olanda in cui lavorare abitualmente da casa è diffuso tra il 14% dei lavoratori, paesi come l'Italia si fermano solo al 3,6%.

Un aspetto interessante da evidenziare è che negli ultimi 10 anni il dato relativo al lavoro da casa sembra non aver avuto praticamente trasformazioni; ancora i dati Eurostat mostrano che nei paesi in cui lavorare da casa in modo abituale era elevato nel 2009 come le citate Finlandia e Olanda, si passa rispettivamente da un 9% e 10% al 14% in dieci anni. L'Italia passa dal 3,2% al 3,6% nello stesso arco temporale e la media europea dal 4,9% al 5,4%.

Una dinamica questa che deve far riflettere, infatti in 10 anni le trasformazioni enormi nel mercato del lavoro hanno avuto un impatto praticamente insignificante sugli spazi in cui il lavoro viene abitualmente svolto.

Grafico 1. Persone che lavorano abitualmente da casa. – Anno 2019 (%)



Fonte: Eurostat [lfsa ehomp]

Altro elemento di riflessione è dato dall'analisi di genere, sempre per il 2019 e in controtendenza con quanto ci si immaginerebbe, si evincono ben poche differenze tra l'utilizzo del lavoro da casa tra uomini e donne in molti paesi e, anzi, in alcuni casi abbiamo una prevalenza maschile. Se la media europea vede, infatti, una maggiore presenza femminile, seppur modesta (5,7% contro 5,2%), in molti paesi la diffusione appare omogenea per genere, come in Germania e in Spagna (intorno al 5%), o maggiore tra gli uomini, come in Olanda (15,4% maschi e 12,5% femmine). Anche l'Italia vede una prevalenza seppur minima della componente maschile con un 3,8% contro il 3,3% per le donne. La Francia e il Belgio mostrano una leggera prevalenza femminile, ma con uno scarto che non supera mai i tre punti percentuali. Una tale distribuzione questa del "working from home" va decisamente contro la più diffusa idea che questa modalità lavorativa sia uno strumento in uso prevalentemente tra le donne, proprio per tentare di

arginare le difficoltà di conciliazione tra lavoro salariato e lavoro di cura, quest'ultimo - come è noto - ancora in carico principalmente alle donne.

Tavola1. Persone che lavorano abitualmente da casa per sesso. – Anno 2019 (%)

Paese	Maschi	Femmine
Unione Europea – 27	5,2	5,7
Belgio	6,3	7,7
Bulgaria	0,4	0,5
Repubblica Ceca	3,9	5,4
Danimarca	8,5	7,1
Germania	5,1	5,3
Estonia	6,4	7,3
Irlanda	7,6	6,2
Grecia	1,7	2,1
Spagna	4,8	4,8
Francia	5,7	8,4
Croazia	1,3	2,6
Italia	3,8	3,3
Cipro	1,0	1,6
Lettonia	2,7	3,3
Lituania	2,3	2,4
Lussemburgo	11,0	12,4
Ungheria	1,1	1,2
Malta	5,1	7,5
Olanda	15,4	12,5
Austria	9,1	10,9
Polonia	4,3	4,9
Portogallo	6,3	6,8
Romania	0,5	1,1
Slovenia	5,7	8,2
Slovacchia	3,5	4,0
Finlandia	14,7	13,3
Svezia	6,4	5,5
Regno Unito	4,0	5,4
Islanda	5,8	5,5
Norvegia	5,8	4,0
Svizzera	2,9	5,1

Fonte: Eurostat [lfsa_ehomp]

Accanto all'analisi dei dati Eurostat è interessante fare riferimento anche a uno studio³ pubblicato nel 2017 (dati 2015) dall'Organizzazione mondiale del Lavoro (ILO) ed

³ Working anytime, anywhere: the effects on the world of work (Ilo-Eurofound, 2017)

Eurofound, che osserva la diffusione dello smart working⁴ legato alla diffusione delle nuove tecnologie in Europa, confrontandolo con paesi, come Stati Uniti e Giappone, in cui questa pratica risulta già molto diffusa. Seppur non sia possibile una comparazione diretta tra il lavoro di Eurofound-Ilo e il dato Eurostat, anche da questo studio l'Italia si mostra agli ultimi posti tra i paesi europei a utilizzare questa modalità lavorativa. Secondo l'indagine, le percentuali di diffusione dello smart-working variano moltissimo in Europa partendo da una massiccia presenza in Danimarca con un 37% di lavoratori in smart working fino ad arrivare all'Italia, ultima, con il 7%.

Sempre nel tentativo di approfondire l'evoluzione di questo fenomeno va citato anche lo studio⁵ dell'Osservatorio del Politecnico di Milano che stima in Italia, nel 2019, 570.000⁶ lavoratori in modalità smart, con un incremento di circa il 20% rispetto al 2018 (circa 480.000). È noto, che a seguito dell'emergenza Covid-19 lo smart working è stato in alcuni casi l'unica modalità di lavoro, poiché lavorare da remoto ha rappresentato la sola possibilità di conciliazione tra emergenza e continuità delle attività. Ciò ha comportato un aumento vertiginoso del numero di lavoratori da casa. Eurofound a tal proposito ha condotto una nuova survey⁷ nell'aprile 2020 proprio per comprendere l'espansione dello smart working legato all'emergenza Covid e ne è emerso che l'Italia, nonostante soffra del più alto livello di *digital divide* d'Europa, è il paese che ha avuto la maggiore crescita di smart working tra il 2015 ed il 2020 (proprio in conseguenza del Covid-19), arrivando ad una quota del 40% di lavoratori.⁸ Infatti se ad oggi (maggio 2020), secondo dati Ministero del Lavoro, risultano complessivamente registrati 1.827.792 lavoratori in smart working - la cui quasi la totalità (1.606.617 persone) a seguito delle norme sull'emergenza – va detto che stime del Politecnico e della Fondazione di Vittorio fanno pensare ad una cifra che potrebbe invece avvicinarsi agli 8 milioni.

Quello che alla fine di questa breve analisi va sottolineato è che senza dubbio la pandemia ha comportato un utilizzo massivo ma al contempo improprio di questo strumento; il lavoro da remoto “costretto” dall'emergenza, ha ben poco delle caratteristiche di flessibilità e autonomia di scelta, di lavoro su obiettivi e risultati più che sull'orario, cioè di tutti gli elementi alla base di un vero lavoro agile. Con la fine dell'emergenza, dovrebbero però anche ridursi le distorsioni che la pandemia ha comportato nell'utilizzo della modalità smart. Quello che è certo è che ci troviamo di fronte a una possibile enorme svolta nell'organizzazione del lavoro, ma lo smart working non può essere pensato come uno strumento per tutti e per sempre, si richiede un grande sforzo

⁴ Nello studio vengono identificati 3 gruppi di lavoratori che concorrono a comporre il segmento dei lavoratori oggetto d'analisi: classici telelavoratori; telelavoratori occasionali con mobilità e frequenza di lavoro al di fuori dei locali del datore di lavoro medio-bassa; lavoratori con alta frequenza di lavoro in vari luoghi, incluso il lavoro da casa.

⁵ Smart Working davvero: la flessibilità non basta (Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano).

⁶ La stima si basa sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti.

⁷ Living, working and COVID-19 (Eurofound 2020)

⁸ Rispondenti alla domanda della survey: Started to work from home as result of current situation, mentre erano appena 8,9% i lavoratori che lavoravano da casa prima del lockdown (Frequency of working from home before the outbreak)

e ripensamento degli spazi, dei tempi e dei modi di lavoro e delle stesse relazioni tra lavoratore ed impresa.

4. Impatto del lavoro agile sulle lavoratrici

Il rapporto donne e smart working è un tema complesso caratterizzato da una pluralità di sfaccettature. Da un lato, infatti, come abbiamo visto, la modalità di lavoro agile può rappresentare un vantaggio per le donne in termini di azzeramento dei tempi di spostamento casa-lavoro, minor bisogno di aspettative, permessi e part-time e maggiore autonomia, dall'altro può trasformarsi in una trappola, se lavorare da casa si connota come un'attività senza sosta in cui ai carichi di lavoro tradizionali si sommano anche quelli familiari, con l'aggravante del rischio di un possibile fenomeno di isolamento.

Come sottolineato anche dall'European Working Condition Survey (EWCS) (Eurofound, 2016), uno dei principali driver per l'adozione di accordi di lavoro flessibili, è proprio il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, la possibilità di bilanciare meglio il loro lavoro e la vita personale eliminando il tempo di pendolarismo e adattando l'orario di lavoro alle esigenze personali.

I dati raccolti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, ci raccontano che chi presta la propria opera in modalità smart working presenta un grado di soddisfazione e coinvolgimento nel proprio lavoro più elevato di coloro che svolgono le proprie mansioni in modalità tradizionale: il 76% è soddisfatto della sua professione, contro il 55% degli altri dipendenti; uno su tre si sente coinvolto nella realtà in cui opera condividendo valori, obiettivi e priorità, contro il 21% dei colleghi. Tra i principali benefici si riscontrano: miglioramento dell'equilibrio fra vita professionale e privata (46%) e crescita della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti (35%). Sembra, inoltre, che soprattutto gli uomini e i giovani che - a differenza delle donne sono generalmente impegnate contemporaneamente anche nei lavori domestici e di cura - abbiano minore stress, migliori performance e legano il lavoro da remoto a maggiore autonomia e responsabilità, specie laddove queste siano riconosciute e ricompensate (Gregg, 2013). Tuttavia, dall'inchiesta del Politecnico emerge come il lavoro agile non sia esente da criticità. I lavoratori intervistati, infatti, hanno lamentato una certa percezione di isolamento (35%), difficoltà nel lavorare in maniera corretta a causa di distrazioni esterne (21%), problemi di comunicazione virtuale (11%) e barriere tecnologiche (11%). Non va dimenticato che trattandosi di una modalità di lavoro flessibile il cui orario e le cui mansioni vengono modificate in virtù di una rinnovata autonomia decisionale, possono generarsi rischi di stress da lavoro correlato se la prestazione lavorativa si trasforma in una continua ricorsa a obiettivi sempre più difficili da raggiungere e la flessibilità degli orari si connota come una reperibilità continuativa sette giorni su sette. Infine, anche il tema della salute e sicurezza appare estremamente delicato in tutte quelle circostanze in cui gli ambienti di lavoro casalingo non risultano adeguati e i problemi di reperibilità continua citati in precedenza si trasformano di fatto in una limitazione del diritto alla pausa.

I dati appena citati, ci mostrano un quadro piuttosto positivo e fotografano le percezioni dei lavoratori prima dell'introduzione delle misure di contenimento dell'attuale emergenza

sanitaria. Occorre quindi distinguere tra l'impatto dello smart working sul lavoro in una situazione di normalità con quello derivato da questa fase emergenziale. Si tratta di interventi di distanziamento sociale che hanno prodotto un improvviso cambiamento nelle modalità di attuazione del lavoro agile, nella tipologia e nella quantità di lavoratori coinvolti. L'imposizione del lavoro agile in maniera generalizzata, senza i necessari tempi di ri-programmazione della organizzazione del lavoro e di installazione delle adeguate strumentazioni tecnologiche e in un contesto di sospensione della gran parte dei servizi pubblici e di isolamento forzato delle persone ha, esasperato le conseguenze negative del lavoro agile. Si tratta di una serie di problematiche che hanno indotto diversi commentatori a definire lo smart working attuato in questa fase come una forma "estrema" e non in linea con quanto disegnato dal legislatore nella legge 81 del 2017 (Cuomo Simonella 2020), o come efficacemente proposto dal giuslavorista Bruno Caruso, un "lavoro obbligatorio a distanza". Lo smart working durante il lockdown, infatti, si è caratterizzato per il totale isolamento delle persone, per la condizione di eccezionalità legata alla chiusura di tutti i servizi non essenziali, per l'assenza di volontarietà delle parti e conseguentemente per l'impossibilità di una pianificazione preventiva rispetto a come gestire il flusso di lavoro, per una non adeguata diffusione delle tecnologie ICT su tutto il territorio nazionale, per un carico di lavoro incerto derivante dalla straordinarietà della situazione ma anche per un livello di impreparazione di parte del tessuto imprenditoriale, per la generalità dell'intervento che ha coinvolto tutti i lavoratori a prescindere dall'inquadramento o dal grado di autonomia con cui è possibile svolgere le proprie mansioni.

Lo smart working di natura non emergenziale, prevede la stipula di un accordo preventivo tra le parti in quanto per la sua corretta applicazione devono sussistere delle condizioni infrastrutturali e individuali imprescindibili oltre che devono essere garantite delle tempistiche adeguate per predisporre e organizzare con anticipo il lavoro e garantire il rispetto della sua complementarietà con i tempi di riposo. Ci riferiamo, da un lato, alla disponibilità di spazi adeguati presso la propria abitazione, alle condizioni familiari, alla divisione del lavoro domestico e alla predisposizione a spese del datore di lavoro di strumenti di lavoro adeguati ed ergonomici oltre che alla dotazione ICT, dall'altro, a tutti quei temi connessi all'organizzazione del lavoro tra cui la necessaria fiducia reciproca che deve intercorrere tra le parti, la condivisione della vision aziendale, la ridefinizione del lavoro non più unicamente basato sull'orario ma sulla realizzazione di obiettivi prestabiliti, un'intesa di massima sul diritto alla disconnessione.

Ne consegue che, pur non essendoci dei limiti alle professioni che sono realizzabili in maniera agile, è evidente che una modalità corretta di applicazione dello smart working si rivolge prevalentemente a quei soggetti che dispongono di spazi abitativi adeguati, che non siano soggetti a particolari vincoli familiari e che svolgano mansioni dotate di maggiore autonomia decisionale o che comunque sia possibile misurarne la performance individuale sulla base del raggiungimento di determinati obiettivi. Quest'ultimo rappresenta forse l'aspetto chiave della questione. Il fatto che lo smart working preveda un regime di orario flessibile, rende il tema del rapporto tempo-salario problematico. Senza il passaggio da un meccanismo di verifica della prestazione unicamente basato

sulle ore lavorate all'introduzione di un sistema di obiettivi da raggiungere, infatti, il rischio non è solo quello di riprodurre il modello tradizionale entro le mura domestiche, scaricando i costi gestionali dell'ufficio, ma si rischia di introdurre una modalità di lavoro continuo, senza soluzione di continuità tra i tempi di lavoro e quelli di riposo.

Va, inoltre, ricordato che gli studi che suggeriscono come lo smart working rappresenti una modalità efficace per garantire un incremento di produttività a fronte di un miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle persone suggeriscono un'integrazione equilibrata tra le modalità di lavoro tradizionale e il lavoro agile per prevenire fenomeni di alienazione e di isolamento dei lavoratori (Eurofound 2017), condizione questa che non ha potuto essere in alcun modo presa in considerazione durante l'emergenza sanitaria per via dell'obbligo di distanziamento sociale.

Tutti i fattori appena elencati, hanno indotto la CGIL a parlare di rischio di trasformare il lavoro agile in un lavoro fordista entro le mura di casa. Effettivamente per molti lavoratori questa è stata la condizione tipica durante la fase di lockdown. Per molti lavoratori lavorare a distanza non ha comportato un cambiamento del modo di lavorare in un'ottica di maggior responsabilizzazione e valorizzazione professionale, ma a una mera riproduzione dei rapporti di subordinazione presenti in ufficio, sostanziatesi in un continuo controllo a distanza. In pratica, come sottolineato dai ricercatori della Bocconi, "questo modo di operare obbliga a rimanere continuamente davanti a uno schermo e con delle cuffie nelle orecchie, rimanendo ininterrottamente connessi, pochissimo tempo perso, le pause pranzo sono molto brevi e spesso purtroppo si mangia al PC".

Si tratta di temi che per le donne hanno avuto un impatto ancora più importante. In un contesto in cui la divisione del lavoro domestico e di cura dei bambini e degli anziani è molto lontana da una paritaria distribuzione di genere e in cui i principali servizi pubblici sono rimasti chiusi per via delle politiche emergenziali, le donne hanno subito un evidente aggravio di mansioni dovute alla gestione congiunta dell'attività lavorativa e della cura della famiglia.

A tal proposito un'inchiesta della Fondazione Di Vittorio ha sottolineato come il 65% delle donne intervistate abbia lamentato in questa fase di smart working una scarsa suddivisione del lavoro familiare e un conseguente aggravio di lavoro sulla propria condizione. Si tratta di dati che sono stati confermati anche da una recente indagine online condotta dalla Fondazione Libellula nella quale emerge che "lockdown e smart working sembrano aver amplificato, il gap di genere esistente nelle relazioni familiari, nelle condizioni di lavoro e nei sentimenti prevalenti rispetto al futuro".

Dalla ricostruzione appena tratteggiata emerge come lo smart working, può certamente favorire l'incontro tra le esigenze di vita personale e quelle produttive, ma necessità di una serie di precondizioni e di una regolazione chiara all'interno di un accordo che possa disciplinare le modalità di fruizione. Il datore di lavoro, infatti, deve provvedere a fornire al lavoratore gli strumenti per garantire la sua efficienza produttiva, la sua sicurezza e un corretto bilanciamento tra la sua vita professionale e quella personale. L'attivazione dello smart working deve, inoltre, basarsi su una fiducia reciproca e su un crescente grado di coinvolgimento del lavoratore nelle scelte aziendali, al fine di accrescere l'autonomia

professionale e ridurre l'utilizzo di strumenti di controllo a distanza, che minano la privacy del lavoratore e ne aumentano lo stress. Al fine di evitare forme di esclusione del lavoratore dalla vita aziendale, nonché di isolamento e individualizzazione dei rapporti di lavoro, sarebbe meglio prevedere l'utilizzo della modalità del lavoro agile alternata a forme di lavoro tradizionali. Infine, come sottolineato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel paper Smart Working: regole applicative, occorre guardare al tema del lavoro agile "al di là della persona come lavoratore, considerando anche la sua famiglia e il contesto sociale in cui egli è inserito al di fuori dell'azienda in cui lavora".

Questo tema è centrale anche all'interno del nostro discorso sull'impatto dello smart working sulla condizione delle donne. Come abbiamo visto a incidere in maniera profonda sulla qualità del lavoro in regime di lavoro agile ci sono tutta una serie di condizioni materiali, quali l'adeguatezza abitativa, la situazione familiare, la divisione del lavoro domestico e di cura, la capacità di accedere ai servizi pubblici o privati, la capacità di accesso alle tecnologie ICT, il capitale sociale inteso come la capacità del singolo individuo di superare la propria condizione di isolamento lavorativo grazie all'apporto della propria rete di contatti e conoscenze personali e professionali. A questi fattori, inoltre, vanno aggiunti gli elementi di natura organizzativa intraziendale tra cui il diverso grado di autonomia lavorativa e il livello di partecipazione alle decisioni aziendali, entrambi capisaldi per poter svolgere al meglio la propria attività in modalità agile.

Possiamo, perciò, affermare che lo smart working è una modalità di lavoro che replica, e in alcuni casi amplifica, le disuguaglianze, siano esse di natura sociale, economica, lavorativa, di genere, di capitale sociale e di capacità di accesso ai servizi. In questa prospettiva, è del tutto evidente che in un contesto come quello italiano in cui il gender gap è presente in tutte le sfere della vita lavorativa, dal grado di autonomia all'inquadramento professionale, e della vita sociale e familiare, la modalità di smart working può configurarsi come una trappola più che come un'opportunità per la maggioranza delle donne. Si tratta di un tema che in fase di lockdown è apparso del tutto ineludibile, mentre in un contesto di normalità può essere mitigato dall'intervento dell'attore pubblico in termini di politiche sociali e dalla contrattazione collettiva, grazie all'attivazione di strumenti integrativi di welfare e di interventi per garantire alle lavoratrici e ai lavoratori tutti gli strumenti necessari allo svolgimento delle loro mansioni anche in termini di salute, sicurezza ergonomica e tutela della privacy. Questi temi saranno l'architrave su cui si compone il prossimo capitolo.

5. Una panoramica sulle possibili risposte sindacali

Il lavoro a distanza a cui abbiamo assistito in questi mesi di politiche di contenimento dell'emergenza sanitaria, ha determinato molti disagi, prevalentemente legati a una sovrapposizione tra lavoro e vita privata, ma ha avuto anche il merito di dimostrare che è possibile svolgere la propria attività almeno parzialmente in remoto e che questo non danneggia necessariamente la produttività del lavoro svolto (IRES Emilia-Romagna 2020). Come evidenziato dall'inchiesta della Fondazione di Vittorio, inoltre, pur a fronte di

diverse problematicità, il 60% dei lavoratori vorrebbe continuare l'esperienza di smart work anche dopo l'emergenza e il 64% ne restituisce una valutazione "altamente" positiva. A questi dati si aggiungono le considerazioni fatte in precedenza, che indicano come prima del lockdown la maggioranza delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti in processi di lavoro agile ritenevano la loro esperienza soddisfacente sotto diversi punti di vista.

Senza la pretesa di sostituirci al dibattito sindacale rispetto alle scelte da intraprendere e privi della pretesa di esaustività, ci soffermiamo su quelle che potrebbero essere alcune delle possibili risposte, per valorizzare l'esperienza fin qui realizzatasi nel nostro paese, sperimentando forme flessibili di smart working, alternandolo a forme di lavoro tradizionale, sulla base delle esigenze produttive e di quelle dei lavoratori.

In questa chiave, può sembrare banale, ma se lo smart working riproduce, e in alcuni casi enfatizza, le disuguaglianze, il primo elemento di discussione è come rendere la nostra società più equa nelle opportunità, nell'accesso al welfare, nei diritti, nelle condizioni sociali. Declinando il ragionamento in una prospettiva di genere, non si tratta solo di attivarsi affinché si giunga a un miglior equilibrio nella divisione del lavoro domestico e di cura, ma di impegnarsi per combattere la marginalizzazione lavorativa delle donne, la difficoltà di accesso a posizioni di leadership e a lavori di maggiore autonomia decisionale, le pratiche di mobbing e i continui ostacoli che creano frustrazione quotidiana e possono sfocare in fenomeni di auto-esclusione. Solo superando queste barriere sarà possibile immaginare uno smart working a misura di donna che non si trasformi in un'ulteriore trappola che isola la donna dal contesto lavorativo, la imbriglia in un lavoro con scarsissima autonomia decisionale e appesantito da un lavoro domestico che ricade ancora solo sulla sua figura.

In questa prospettiva il sindacato può agire da soggetto attivo per promuovere il cambiamento, attivandosi nei suoi diversi ambiti di intervento, a partire dal livello europeo, fino a giungere alla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello. Nel mondo sindacale e nella società civile, sta crescendo l'idea di far pressione sui singoli governi e sulle istituzioni comunitarie per far sì che le risorse che verranno investite per il rilancio delle economie fortemente colpite dalle conseguenze delle politiche di contenimento dell'epidemia vengano utilizzate per la realizzazione di politiche sociali. Ci riferiamo alle risorse del Recovery Plan europeo, che oltre a dover rilanciare le economie europee e consentire una piena diffusione delle tecnologie ICT, devono mirare a ricucire le disuguaglianze sociali, tra cui le disuguaglianze di genere, mettendo in campo iniziative a sostegno delle famiglie, attraverso il potenziamento dei servizi di cura dei bambini e degli anziani, nuovi strumenti di welfare e politiche attive per il contrasto alla disoccupazione femminile. A questa azione di influenza sulle istituzioni, si possono affiancare iniziative di contrasto alle disuguaglianze di natura negoziale individuando soluzioni che integrano a quanto previsto dall'attore pubblico sia a livello nazionale che nella contrattazione di secondo livello, attraverso gli strumenti propri della bilateralità e del welfare aziendale.

Ma il contrasto alle disuguaglianze rappresenta solo un prerequisito per trasformare il lavoro a distanza in smart working. Per garantire produttività e conciliazione con le esigenze personali dei dipendenti, infatti, bisogna incidere sulle modalità di regolazione

dei regimi di lavoro agile che si applicano alle lavoratrici e ai lavoratori. In tale prospettiva, anche se in nessun caso viene affidato un ruolo al sindacato, il fatto che in tutta Europa i diversi sistemi normativi sul lavoro agile siano piuttosto generici e lascino ampio spazio regolativo all'accordo preventivo tra le parti apre spazi di interlocuzione importanti. Si tratta, infatti, di un ambito che impatta direttamente sulla vita dei lavoratori, sulle loro condizioni di lavoro e sulla loro salute. È altrettanto evidente come la dematerializzazione delle relazioni di lavoro ponga una sfida al sindacato, che vede erodere la sua forza aggregativa, minando la stessa natura di rappresentanza collettiva. In questa accezione è ancora più importante un atteggiamento proattivo del sindacato che rivendichi il proprio ruolo negoziale all'interno del processo di regolazione dello smart working, affiancando i lavoratori nel loro accordo individuale e costruendo le basi per una contrattazione collettiva - sia sul piano nazionale che aziendale - che stabilisca delle regole chiare entro cui attivare le singole richieste di lavoro agile.

Come rilevato dall'Ires Emilia-Romagna, ad oggi, tuttavia, il ruolo sindacale rispetto al tema dello smart working appare ancora limitato, e spesso concentrato più su una tutela di tipo "difensiva", con pochi spazi di intervento per le RSU nell'implementazione e nel monitoraggio di questa modalità lavorativa. A tal proposito, nei settori della Filctem il recente accordo presso ENEL rappresenta un punto di arrivo importante in cui vengono normati il diritto alla disconnessione, oltre che una serie di misure organizzative per assicurare un bilanciamento tra lavoro e tempi di vita, tra cui pianificazione delle attività della giornata lavorativa nell'arco del normale orario di lavoro di riferimento; rispetto della pausa pranzo evitando le riunioni tra le 12:30 e le 14:30; divieto di inviare mail al di fuori della giornata lavorativa; diritto alla formazione; erogazione dei ticket; diritti sindacali.

L'esempio di ENEL ci mostra che c'è uno spazio per dare sostanza alla negoziazione sindacale sui temi connessi alla regolazione dello smart working. "E quello spazio sta esattamente nella contraddizione che si apre tra i vecchi modelli organizzativi di stampo tayloristico e l'utilizzo di modalità e di tecnologie che possono dare risultati migliori, anche dal punto di vista aziendale, proprio se valorizzano l'autonomia, la responsabilità e le competenze; se si fondano su una conoscenza diffusa e sul coinvolgimento attivo di chi lavora" (IRES Emilia-Romagna 2020). Non è un caso che dove non è arrivata la contrattazione collettiva, ci stanno arrivando le aziende stesse con un'azione unilaterale, come nel caso della Coca Cola Italia che ha di recente messo a punto un codice di condotta (Galateo) con il quale normare l'attività di smart working partendo dal diritto al riposo, alla gestione delle riunioni e normando tutta una serie di comportamenti aziendali e standard da tenere nel lavoro agile.

È chiaro, quindi, come sul tema del lavoro agile possono realizzarsi nuovi elementi di mutua convenienza tra le parti, venendo incontro alle esigenze dei lavoratori rispetto a una crescita professionale e migliori strumenti di conciliazione. Nella prospettiva di un rilancio dell'azione sindacale sui temi che regolano lo smart working possiamo segnalare almeno sei aree di intervento: volontarietà; valorizzazione delle professionalità; partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali; diritto alla disconnessione; installazione e gestione delle postazioni di lavoro a distanza; controllo a distanza.

La volontarietà delle parti resta il tema chiave; come detto, per alcune categorie di lavoratori, infatti, il lavoro agile appare come una prospettiva molto positiva, mentre per altri rappresenta una vera e propria trappola. In questa accezione, un tema negoziale può certamente essere quello di introdurre dei meccanismi di verifica della reale volontà tra le parti, di stabilire delle procedure di recesso, oltre che di individuare preventivamente tipologie di lavoratori che devono essere favorite nella loro eventuale richiesta di smart working, come ad esempio i neo-genitori o le persone con esigenze di cura di persone anziane o disabili.

Veniamo al tema valorizzazione delle professionalità. Con lo smart working, si passa da un modello di subordinazione tradizionale ad uno basato su una maggiore autonomia decisionale e su un'enfasi che passa dai tempi di lavoro ai risultati ottenuti. Ciò comporta un cambiamento profondo nel modo di lavorare che impone un investimento in termini di competenze, impegno e professionalità da parte dei lavoratori. Si tratta di temi delicati che possono incidere sui carichi di lavoro, generare ansie, frustrazione e stress da lavoro correlato. Occorre, trovare soluzioni condivise su come valorizzare i lavoratori, coinvolgendoli nelle decisioni aziendali e sviluppando incentivi economici, anche sfruttando i risparmi che il lavoro in remoto comporta per l'azienda. Ma potrebbe essere utile sviluppare anche pratiche negoziali sugli obiettivi condivisi da raggiungere e sugli strumenti che possono essere attivati per evitare un sovraccarico di lavoro che accresca il rischio di malattie professionali.

La partecipazione dei lavoratori e il rapporto fiduciario con l'azienda rappresentano un altro tema chiave su cui sviluppare ambiti negoziali. Per una corretta implementazione di questa modalità di lavoro è necessario superare le relazioni sociali classiche all'interno dell'impresa per immaginare un sistema gestionale più orizzontale. Immaginare forme di partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali, perciò, non rappresenta solo uno strumento di democrazia industriale, ma un valido elemento per consolidare le relazioni di fiducia tra le parti e per favorire la creazione di una vision condivisa.

Il tema della conciliazione tempi di vita e di lavoro declinato in termini di diritto alla disconnessione rappresenta uno dei temi più conosciuti su questo ambito. Si tratta, infatti, di stabilire codici di comportamento che tutelino i lavoratori dal rischio che l'orario flessibile si trasformi in una forma di obbligo alla reperibilità continuativa. In quest'ottica è possibile immaginare accordi settoriali o aziendali che stabiliscano limiti alla flessibilità d'orario, i tempi di riposo nelle fasce dedicate al pranzo, consentendone anche la preparazione, limiti agli orari in cui è consentito convocare video riunioni, mandare mail o effettuare telefonate di lavoro e ogni altra misura che consenta, pur nella flessibilità d'orario, di definire i confini tra tempo di lavoro e tempo di vita privata.

La strumentazione di lavoro e la gestione delle postazioni a distanza è un altro elemento da analizzare. Il lavoro agile, pur con delle caratteristiche di autonomia e flessibilità, rientra a pieno titolo nel lavoro dipendente. Per questa ragione la strumentazione e la sua funzionalità sono totalmente a carico del datore di lavoro, al pari degli oneri connessi con la salute e sicurezza. Tuttavia, non sempre la dotazione tecnologica con cui svolgere il lavoro viene garantita dall'impresa e quasi mai vi è un'attenzione alle postazioni di lavoro incluse scrivanie e sedie ergonomiche. Quest'ultimo aspetto mette a rischio la salute

dei lavoratori o li obbliga a provvedere a tali spese in autonomia. In questo senso la contrattazione può venire in aiuto delle lavoratrici e dei lavoratori inserendo negli accordi per l'attivazione dello smart working gli strumenti tecnologici con cui l'azienda doterà la propria forza lavoro attiva in remoto. Parimenti, pur trattandosi di lavoro dipendente, i costi per la connessione a internet, le utenze telefoniche e quelle legate al riscaldamento sono quasi sempre demandate al lavoratore. Si tratta di un tema abbastanza spinoso, perché, se è pur vero che tali utenze sarebbero comunque necessarie anche nel caso del lavoro tradizionale, tuttavia, l'attività in remoto comporta un possibile aggravio di spesa per il lavoratore, come nel caso delle utenze relative al riscaldamento. A tal proposito una recente sentenza del tribunale svizzero ha aperto la strada al possibile intervento del datore di lavoro per contribuire alle spese di casa. Secondo il tribunale federale svizzero, infatti, l'azienda deve coprire sia le spese di allestimento della postazione, che parte delle utenze, nonché offrire un contributo per l'affitto, in quanto attivando una postazione di lavoro in casa il dipendente vede il proprio spazio privato ridursi.

Infine, la contrattazione collettiva può intervenire per normare il tema del controllo a distanza. Se, lo smart working non deve connotarsi come una mera riproduzione delle forme di subordinazione presenti in ufficio, ma contribuire alla produttività e al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso forme di riorganizzazione del lavoro, non è possibile immaginare un controllo continuo sulla forza lavoro. Spesso, l'implementazione del lavoro agile è ostacolata da elementi di carattere culturale come il senso di perdita di controllo da parte dei manager causato dal non avere più fisicamente ogni persona a contatto diretto. Si tratta di un elemento che in molte realtà si sostanzia in richieste di continue di aggiornamenti sui risultati del lavoro. Questi elementi minano la fiducia tra lavoratori e management, oltre che creano stress e mancanza di autonomia e possono essere limitate attraverso la contrattazione collettiva.

Come abbiamo visto molti sono i temi che possono essere affrontati dal sindacato per contribuire a ridurre gli impatti negativi del lavoro agile e rendere questa modalità davvero smart. Si tratta di un insieme non esaustivo di materie che abbiamo scelto di non declinare esclusivamente al femminile in quanto rappresentano elementi trasversali che vanno inseriti all'interno di un sistema di rivendicazioni sociali orientato alla riduzione delle disuguaglianze.