

Il lavoro da remoto tra terziarizzazione, digitalizzazione e trasformazioni delle relazioni di impiego

di Sonia Bertolini, Giovanna Fullin, Valentina Pacetti

Remote Work between Tertiariation, Digitalization and Transformation of Employment Relations

The Covid pandemic forced companies to use remote work. Even in Italy, where remote work had been scarcely used, its diffusion was fast and wide. We argue that its success resides in the fact that it relies on some important trends already underway. Firstly, the pandemic in Europe hits a high tertiaried society. The intensive use of remote work would not have been possible in a predominantly manufacturing context, where most of the activities require the workers' presence. Secondly, the digitalization process had been underway for decades, and companies already had the communication technologies essential for managing remote work. Thirdly, the remote work exacerbates the ongoing process of flexibilization of employment relations in terms of spaces/times of work.

KEYWORDS: REMOTE WORK; TERTIARISATION; DIGITALIZATION; FLEXIBILISATION

L'evento pandemico del 2020 ha costretto le imprese a ricorrere in modo massiccio al lavoro da remoto per dare continuità alla propria attività preservando la salute dei lavoratori. Ciò ha prodotto un inatteso esperimento sociale in tema di organizzazione del lavoro che ha determinato, nel breve periodo, cambiamenti rilevanti nelle esperienze lavorative di milioni di persone¹.

È importante innanzitutto riflettere sui motivi per cui la diffusione del lavoro da remoto sia stata così ampia e dirompente. Le ragioni a nostro parere stanno nel fatto che alcuni elementi di contesto già presenti hanno supportato e amplificato tale processo, che è andato quindi a iscriversi in alcune tendenze di mutamento di lungo periodo già in atto. Senza la pretesa di descrivere tali macro-tendenze nel dettaglio, intendiamo in questa sede mettere in luce come il passaggio repentino e inaspettato al lavoro da remoto durante le fasi più critiche

¹ La tematizzazione dell'emergenza nel dibattito sul lavoro da remoto è discussa in S. Bertolini, G. Fullin, V. Goglio, V. Pacetti, S. Tosi, M. Vercelli, *Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza*, in «Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali», 11, 2021, <https://doi.org/10.36253/cambio-11489>.

dell'emergenza sanitaria, così come i processi di aggiustamento successivi, che vedono alcune aziende investire in un potenziamento di queste forme di lavoro e altre ritornare a modelli più tradizionali di gestione e organizzazione del lavoro, possano essere messe in relazione con tre questioni rilevanti.

In primo luogo, bisogna considerare che la pandemia arriva in Europa a colpire una società ad elevata terziarizzazione. Il ricorso intensivo al lavoro a distanza non sarebbe sicuramente stato possibile in un contesto prevalentemente manifatturiero, dove la maggior parte delle attività necessita della presenza dei lavoratori sul luogo della produzione. La flessibilità che caratterizza la gestione di molte delle attività di servizio, inoltre, ha facilitato questo passaggio che, a sua volta, ha portato con sé nuovi margini di fluidità nell'organizzazione di tempi e modi di lavoro.

Un secondo presupposto importante, che a volte si tende a dare per scontato nell'analisi di quanto avvenuto durante la pandemia, è la trasformazione digitale che ha riguardato, seppure con intensità e modalità differenti, moltissime attività lavorative. Grazie al processo di digitalizzazione già in corso, in molti contesti lavorativi erano in uso strumenti di comunicazione e di organizzazione e gestione dell'attività lavorativa che si sono dimostrati essenziali per la gestione dello «smart working emergenziale». La digitalizzazione non è però un processo uniforme, ma una trasformazione che ha investito in modo differenziato i settori e i processi lavorativi, con effetti diversi sulle attività di produzione e su quelle di servizio. Analizzare i percorsi di questo cambiamento può aiutare quindi a mettere a fuoco le diverse forme di lavoro «da remoto», in parte diffuse già prima della pandemia, che è utile considerare per riflettere sull'uso che si potrà fare del lavoro a distanza in futuro.

Infine, la massiccia diffusione del lavoro da remoto va messa in relazione con un terzo processo di cambiamento di lungo periodo che ha riguardato le relazioni di impiego. Il lavoro a distanza, infatti, svincola definitivamente la prestazione lavorativa dall'identificazione degli spazi e, spesso, dei tempi in cui deve essere svolta, impone ampi margini di flessibilità e rende in molti casi impossibile il monitoraggio diretto da parte del datore di lavoro. Raccoglie e in qualche caso estremizza, dunque, alcuni elementi di cambiamento nei modi di lavorare e nella struttura delle relazioni di impiego che negli ultimi decenni si stavano già diffondendo grazie all'uso dei contratti atipici, delle esternalizzazioni, della somministrazione di manodopera, eccetera.

Prima di soffermarci sulle principali questioni aperte che derivano dalla diffusione lavoro da remoto, ci sembra quindi importante cercare di inquadrare il cambiamento in atto all'interno di questi tre processi di lungo periodo che ne spiegano la dirompenza e, allo stesso tempo, aiutano a comprenderne le conseguenze.

1. *Processi di lavoro «smaterializzati» e flessibili*

Guardando al grande impatto che la pandemia ha avuto in termini di ricorso al lavoro da remoto non dobbiamo dimenticare che esso è fortemente influenzato dall'elevata terziarizzazione della struttura occupazionale dei Paesi a sviluppo avanzato. Come è noto, in tutte le economie avanzate, nell'ultimo mezzo secolo si è compiuta la «transizione terziaria», che ha visto l'occupazione spostarsi dalle attività di produzione di beni a quelle di produzione di servizi². Tale processo porta con sé un aumento delle attività lavorative più qualificate – si pensi ai consulenti specializzati, alle attività di ricerca e sviluppo, marketing, formazione, reclutamento, che vanno crescendo di complessità e ampliando i loro ambiti di applicazione – e, allo stesso tempo, un'espansione anche di quelle meno qualificate che, nonostante le innovazioni tecnologiche, rimangono necessarie anche nelle società più avanzate. È il caso dei servizi di pulizia, trasporto, distribuzione e di tutti i servizi al consumatore a medio-bassa qualificazione svolti da camerieri, baristi, commessi ecc. Rimangono importanti, inoltre, le attività impiegate a media qualificazione presenti in modo trasversale ai settori di attività, sia nelle aziende che producono beni sia in quelle che producono servizi. Sebbene, dunque, nelle società terziarie le componenti manuali del lavoro non scompaiano, è vero che, rispetto ai contesti ad elevata industrializzazione del passato, molte attività lavorative sono «smaterializzate» e divengono quindi anche potenzialmente «remotizzabili». Ma non si tratta solo di questo. La terziarizzazione si accompagna anche ad una ricerca sempre più accentuata di flessibilità, le cui caratteristiche si ritrovano in parte anche nel lavoro a distanza. Ma ripercorriamo brevemente i cambiamenti avvenuti su questa dimensione.

Nell'ultimo mezzo secolo le imprese si sono riorganizzate in modelli più flessibili, che sono in grado non solo di integrare commercializzazione, progettazione e produzione e di favorire la circolazione delle informazioni nell'organizzazione, ma anche di realizzare continue e rapide variazioni sia nei volumi, sia nelle caratteristiche dei prodotti. Vi è dunque una ricerca di margini sempre più ampi di flessibilità nella gestione della forza lavoro, che si può articolare in flessibilità funzionale o interna – che riguarda la possibilità di spostare lavoratori da un posto all'altro e di variare il contenuto della loro prestazione – e in flessibilità numerica o esterna, che concerne la libertà con cui un'impresa può adeguare il volume e le caratteristiche della forza lavoro all'andamento della produzione. La flessibilità funzionale viene assicurata dalla creazione di mercati interni del lavoro e dal sistema degli incentivi legati

² I. Fellini, *Il terziario di consumo*, Carocci, Roma 2017.

alle carriere aziendali. Quella numerica viene generalmente raggiunta utilizzando contratti a breve scadenza o che pongono pochi vincoli normativi al licenziamento e all'assunzione, oppure il ricorso a forme di lavoro atipiche, consulenze, subappalto ad altre imprese. Come vedremo più avanti, la diffusione di queste forme di impiego determina dei cambiamenti nelle relazioni tra lavoratore e datore di lavoro in cui è possibile inscrivere e rileggere anche molte delle caratteristiche del lavoro a distanza.

Oltre alla flessibilità interna ed esterna, la transizione terziaria porta con sé una richiesta di sempre maggiore flessibilità negli orari di lavoro. Nei servizi al consumo sono diffusissimi orari di lavoro che vengono definiti «asociali» perché richiedono alle persone di lavorare fino a tardi la sera e nei week end³. L'ideologia del «sempre aperto»⁴, basata sul principio che i servizi debbano essere disponibili in qualsiasi momento per cogliere qualunque richiesta da parte dei consumatori, è stata rafforzata dalla liberalizzazione estrema degli orari delle attività commerciali introdotta in Italia nel 2011. Molte aziende, per garantire orari lunghi e allo stesso tempo gestire al meglio i picchi della domanda in determinate fasce orarie, utilizzano in maniera intensiva i contratti a tempo parziale⁵ e richiedono ai propri dipendenti di essere molto flessibili sia nella collocazione dei turni di lavoro, sia nella loro variazione in funzione delle esigenze della clientela. Processi analoghi si rilevano anche nelle attività ad alta qualificazione dei servizi alle imprese, dove l'intensità del lavoro e gli orari spesso non sono definiti in maniera rigida dai contratti di lavoro ma dipendono strettamente dalle necessità del committente e/o del processo produttivo. Come vedremo, la questione della flessibilizzazione degli orari di lavoro riguarda anche i lavoratori da remoto, in quanto la dislocazione dell'attività al di fuori dell'azienda genera in molti casi una rottura della precedente configurazione temporale della prestazione lavorativa.

La terziarizzazione delle occupazioni procede parallelamente a cambiamenti che anche all'interno delle organizzazioni producono una crescente smaterializzazione dei processi produttivi e una ridefinizione dei tempi e dei modi del lavoro, alla ricerca di una sempre maggiore flessibilità. Questo percorso, che come vedremo nel prossimo paragrafo ha visto un uso crescente delle tecnologie digitali, ha posto le basi per sistemi nuovi di coordinamento e controllo delle attività dei lavoratori.

³ G. Fullin, *I tempi del lavoro al servizio degli altri, tra flessibilità e destrutturazione degli orari*, in «Il Mulino», 4, 2018, pp. 553-60.

⁴ A. Dordoni, *Sempre aperto. Lavorare su turni nella società dei servizi 7/24*, Mimesis, Milano 2019.

⁵ Fellini, *Il terziario di consumo* cit.

2. Digitalizzazioni e forme di lavoro da remoto

Come è stato ampiamente osservato, tra i prerequisiti della diffusione del lavoro da remoto gioca un ruolo centrale il processo di digitalizzazione che è in corso ormai da qualche decennio. La diffusione delle tecnologie digitali è stata sicuramente una condizione essenziale perché molte attività lavorative potessero essere «remotizzate» in tempi così rapidi e senza investimenti preventivi.

La digitalizzazione del lavoro ha radici lontane e si è combinata, nel tempo, con altre trasformazioni in corso nel mondo delle organizzazioni, facendo di volta in volta da detonatore, da amplificatore o da ammortizzatore dei processi di cambiamento. L'emergenza pandemica si è propagata in un momento in cui la diffusione delle tecnologie digitali aveva già interessato grandissima parte delle organizzazioni e delle attività lavorative, oltre alla vita quotidiana delle persone.

Per individuare i fattori che hanno condizionato la diffusione dello «smart working», e quelli che ne sono stati più fortemente influenzati, può essere utile descrivere alcuni percorsi della digitalizzazione e della sua combinazione con il cambiamento delle organizzazioni e del lavoro. Molto è stato detto (e scritto) a proposito della terza e della quarta rivoluzione industriale, che avrebbero costretto imprese e lavoratori a confrontarsi con il digitale, prima, e con le tecnologie 4.0, poi. Restando all'interno delle trasformazioni più recenti, qualcuno ha individuato anche diverse «rivoluzioni manageriali»⁶, che tengono conto dell'evoluzione storica dei diversi strumenti digitali⁷. Per comprendere gli effetti della digitalizzazione è però per noi più efficace tentare un'analisi non esclusivamente cronologica, ma focalizzata sui diversi ambiti di applicazione delle tecnologie digitali.

Gli effetti della digitalizzazione

Per leggere la diffusione del lavoro da remoto, possiamo provare a distinguere tra gli effetti che la digitalizzazione ha prodotto in tre diversi ambiti: sulle attività manifatturiere, sui processi gestionali e sulla progressiva dispersione territoriale delle organizzazioni.

⁶ S. Micelli, *Le tre rivoluzioni del management digitale*, in «Sinergie. Italian Journal of Management», 103, 2017, pp. 13-22.

⁷ Le tre rivoluzioni manageriali individuate da Micelli (*Le tre rivoluzioni cit.*) sono legate alla diffusione di tecnologie digitali quali i sistemi gestionali, le tecnologie legate al web e quelle sviluppate attorno a manifattura additiva e robotica leggera. Questa tripartizione corrisponde anche ad una successione temporale, perché si tratta di innovazioni che hanno preso vita rispettivamente nei primi anni novanta, tra la fine degli anni novanta e l'inizio degli anni Duemila e a partire dagli anni dieci.

L'applicazione di strumenti digitali alla produzione industriale non è recente, ma può essere ricondotta all'introduzione delle macchine a controllo numerico, che, sperimentate alla fine degli anni quaranta, già negli anni ottanta si appoggiano ad un sistema standard di programmazione. Riflessioni ormai classiche⁸ sul rapporto tra quelle tecnologie e il lavoro hanno discusso gli effetti del cambiamento tecnologico confrontando le ipotesi sulla crescente polarizzazione della forza lavoro con quelle che rilevavano una generale tendenza alla riqualificazione professionale (con l'introduzione, ad esempio, del conduttore di sistema che, nella trattazione di Kern e Schumann⁹, svolge compiti non solo di attivazione della macchina, ma anche di controllo della qualità del prodotto e della continuità del processo di lavorazione).

L'introduzione di sistemi digitali nella regolazione delle macchine utensili ha consentito alla produzione industriale di diventare flessibile anche prima che l'organizzazione del lavoro venisse riprogettata secondo i dettami del «modello giapponese»¹⁰: sono per prime le macchine a diventare flessibili, consentendo di modificare le caratteristiche delle lavorazioni e le dimensioni dei lotti attraverso un'interfaccia digitale. Le competenze richieste agli operatori sono allora diverse, ma gli effetti sulle dinamiche del lavoro sono ambigue: si perdono posti di lavoro, si acquisiscono responsabilità e competenze?

La diffusione dei sistemi a controllo numerico produce anche quello che può essere definito come un «effetto centrifugo» sulla produzione, favorendo la creazione di piccole e micro-imprese (che grazie alla flessibilità del macchinario possono eseguire lavorazioni per più clienti), sostenendo la propensione all'imprenditorialità tipica dei distretti industriali, e creando più in generale le condizioni per la crescente esternalizzazione di fasi e operazioni.

La più recente discussione sulle evoluzioni tecnologiche raccolte attorno alla cosiddetta «industria 4.0» rivela importanti tratti di continuità con le precedenti applicazioni delle tecnologie digitali ai sistemi di produzione. Sebbene molta enfasi venga posta sulla cesura creata dall'uso di *big data*, connessioni wi-fi e *Internet of things*¹¹, il cambiamento organizzativo che guida e recepi-

⁸ A. Touraine, *L'evoluzione del lavoro alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino 1974 (ed. orig. Paris 1955).

⁹ H. Kern, M. Schumann, *La fine della divisione del lavoro? produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino 1991.

¹⁰ T. Ohno *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino 2004; G. Bonazzi, *La scoperta del modello giapponese nella sociologia occidentale*, in «Stato e mercato», 39, 1993, pp. 437-66.

¹¹ Si vedano ad esempio D. Guarascio, S. Sacchi, *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, Inapp, Roma 2017 e C.B. Frey, M.A. Osborne, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, in «Technological Forecasting and Social Change», 114, 2017,

sce le nuove possibilità delle tecnologie sembra muovere i propri passi sulla via già tracciata dalla *lean production*¹² di ispirazione giapponese: flessibilità, personalizzazione del prodotto, automazione, rapporti di fornitura complessi. Insomma, «la natura dei cambiamenti in corso e di quelli attesi sembra assai meno rivoluzionaria quando dal dominio tecnico si transiti nel campo dell'organizzazione della produzione»¹³.

Alcune delle ipotesi più radicali sono arrivate a prevedere la scomparsa definitiva di alcuni lavori e di alcune professioni. A differenza di quanto avvenuto nel passato (quando l'automazione metteva a rischio solamente lavori manuali), le tecnologie di ultima generazione, grazie anche all'intervento dell'intelligenza artificiale, condurrebbero alla scomparsa di lavori «della conoscenza», che vanno dall'interprete al giornalista, fino al medico che elabora diagnosi e referti¹⁴. In molti di questi casi la digitalizzazione comporta anche la possibilità di svolgere le attività da remoto, rendendo superflua la presenza dei lavoratori tanto con i colleghi quanto con clienti o utenti.

Tra gli effetti delle nuove tecnologie, che fanno largo uso di *cloud*, internet e wifi, sembra emergere la possibilità di gestire anche la produzione industriale da remoto, grazie alla crescente interazione *tra* macchine, che andrebbe a sostituire l'interazione uomo-macchina. L'esperienza pandemica ha confutato questa ipotesi, vuoi per l'applicazione ancora limitata delle tecnologie in questione, vuoi per i loro effetti, che si sono rivelati meno dirompenti di quanto atteso: tra le attività che non è stato possibile «remotizzare» vi sono senza dubbio quelle della produzione industriale, che durante i lockdown è stata arrestata oppure realizzata in presenza nei casi in cui era considerata «essenziale».

pp. 254-80. Secondo Confindustria «l'espressione Industria 4.0 [...] si associa a un impiego sempre più pervasivo di dati e informazioni, di tecnologie computazionali e di analisi dei dati, di nuovi materiali, componenti e sistemi totalmente digitalizzati e connessi (internet of things and machines)» e prevede nuove soluzioni tecnologiche finalizzate ad «ottimizzare i processi produttivi, supportare i processi di automazione industriale, favorire la collaborazione produttiva tra imprese» attraverso mecatronica, robotica e «utilizzo di tecnologie Ict avanzate per la virtualizzazione dei processi di trasformazione» (<https://anie.it/focus/anie-per-industria-4-0/sportello-i4-0/definizioni/#.YlfS8NNBzDE>).

¹² J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *The machine that changed the world: The story of lean production. Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*, Simon and Schuster, New York 2007.

¹³ S. Cominu, *Quale lavoro nell'industria 4.0?* in *Factory of the future. Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale* (Rapporto di ricerca), a cura di Aa.Vv., 2016, consultabile online.

¹⁴ Esempi di macchine e software capaci non solo di tradurre in tempo reale, ma di interpretare una radiografia (da remoto) e persino di scrivere un articolo scientifico si trovano in M. Ford, *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, Basic Books, New York 2015.

Ma le tecnologie digitali hanno accompagnato anche l'evoluzione degli altri processi organizzativi, soprattutto attraverso l'introduzione e la sempre più capillare diffusione di sistemi gestionali che consentono di coordinare le funzioni aziendali grazie alla possibilità di mettere in rete le diverse attività: «i software per la gestione integrata di impresa, in particolare il leader mondiale del settore SAP, [propongono] un'unica piattaforma con diverse applicazioni per le diverse funzioni aziendali e un'unica base di dati di riferimento», lasciando all'utente «una discrezionalità di utilizzo contenuta: le funzioni aziendali possono ancora modificare il codice del sistema, ma gran parte dell'effettivo utilizzo del sistema passa per semplici procedure di parametrizzazione dell'applicativo»¹⁵. Quest'ultimo aspetto ha conseguenze importanti sulle modalità di coordinamento interno delle attività svolte nelle organizzazioni, perché delega alla tecnologia una serie di meccanismi, prevalentemente basati sulla standardizzazione delle modalità di lavoro¹⁶, attraverso i quali le operazioni svolte dalle varie persone vengono ricondotte allo stesso processo organizzativo. Tra i vantaggi di questi sistemi gestionali emergono infatti, oltre alla crescente qualità ed efficienza, una diminuzione dello sforzo dedicato al coordinamento perché «il sistema svolgerà (la maggior) parte del coordinamento (di routine) che doveva precedentemente essere fatto dalle persone»¹⁷. L'adozione di questi sistemi costituisce quindi un chiaro prerequisito per la remotizzazione di molte attività impiegate, perché se viene meno il controllo diretto e personale sul lavoro, anche la compresenza dei lavoratori entro gli spazi dell'organizzazione diventa progressivamente superflua (almeno per quanto riguarda gli aspetti formali del lavoro). È forse vero, come sostiene Micelli¹⁸, che nel panorama italiano l'impatto dei sistemi ERP (Enterprise Resource Planning)¹⁹ sui modelli di gestione delle organizzazioni è stato sottovalutato, ma l'emergenza pandemica ne ha messo a fuoco con straordinaria chiarezza le implicazioni in termini di possibilità di svolgere una serie di operazioni al di fuori della sede abituale di lavoro. Possiamo infatti ipotizzare che l'utilizzo diffuso di questi sistemi informatici aziendali sia stato alla base della

¹⁵ S. Micelli, *Le tre rivoluzioni* cit., p. 15. Si veda anche S. Micelli, *Imprese, reti, comunità virtuali*, Etas, Milano 2000.

¹⁶ Si vedano, tra tutti, i lavori classici di Thompson (*Organizational design and research: Approaches to organizational design*, eds. J.D. Thompson and V.H. Vroom, vol. 2, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1971.) e Mintzberg (H. Mintzberg, *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, Simon and Schuster, New York 1989)

¹⁷ D. Limburg, P.J. Jackson. *Teleworkflow: Supporting Remote Control with Workflow Management Systems*, in «New Technology, Work and Employment», 22, 2007, p. 151 (trad. nostra).

¹⁸ Micelli, *Le tre rivoluzioni* cit.

¹⁹ P.F. Camussone, *Il sistema informativo aziendale*, Etas Libri, Milano 1998.

possibilità di trasferire le attività presso le abitazioni dei lavoratori in tempi tanto ridotti: a conferma di ciò le ricerche condotte durante i lockdown fanno emergere che gli interventi per consentire il lavoro da casa sono stati rivolti all'adeguamento della strumentazione (mettere a disposizione dei dipendenti computer e accesso alla rete) piuttosto che dell'organizzazione del lavoro²⁰.

Ma la diffusione dei sistemi informativi aziendali è interessante anche perché, si tratta delle tecnologie che «hanno rappresentato l'infrastruttura gestionale per i processi di delocalizzazione produttiva e di internazionalizzazione dei mercati che hanno segnato un aspetto essenziale dei processi di globalizzazione economica negli ultimi vent'anni»²¹ soprattutto per quanto riguarda le imprese di dimensioni maggiori. La possibilità di coordinare le attività delle organizzazioni tramite software gestionali si estende alle diverse sedi dell'azienda, con una rilevanza sempre minore della loro collocazione geografica.

È su questa dimensione che si esprime l'effetto dirompente del web sulle organizzazioni: le attività possono essere svolte ovunque senza perdere la possibilità di coordinare in tempo reale le diverse funzioni, e anche la comunicazione tra le persone diventa immediata e quasi indifferente allo spazio. Le implicazioni in termini di esternalizzazioni, di configurazione reticolare o multinazionale delle imprese e di divisione anche internazionale del lavoro sono note, ma non meno importanti sono gli effetti sulle modalità di lavoro, che vengono spesso sottoposte alle tensioni derivanti dalla necessità di coordinare attività che vengono svolte altrove, magari con altri fusi orari e diverse soluzioni organizzative.

Le forme del lavoro da remoto

Se teniamo conto delle diverse implicazioni che abbiamo descritto, emerge un quadro variegato, che concorre ad articolare in modo più complesso l'oggetto della nostra analisi. Il lavoro da remoto non nasce con la pandemia, ma trova in essa, almeno in Italia, la prima occasione per esprimere le potenzialità delle trasformazioni tecnologiche ed organizzative degli ultimi decenni.

Già negli anni ottanta, alcuni degli osservatori più acuti notavano che il lavoro «a distanza» può assumere diverse forme²², che vanno dalla creazione di

²⁰ A proposito dell'impatto dell'emergenza sulle organizzazioni, si veda anche Bertolini, Fullin, Goglio et al., *Il lavoro da remoto* cit. Riflessioni sullo stesso tema si trovano anche all'interno di *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, a cura di M. Peruzzi e D. Sacchetto, Giappichelli, Torino 2021.

²¹ Micelli, *Le tre rivoluzioni* cit., p. 13.

²² Si veda in particolare M.H. Olson, *Remote office work: Changing work patterns in space and time*, in «Communications of the ACM», 26, 1983, pp. 182-7.

«centri separati di lavoro», al più tradizionale «lavoro fuori sede», dal lavoro da casa, o telelavoro, al più diffuso lavoro all'interno di «gruppi di lavoro virtuali»²³.

La presenza di centri separati di lavoro, siano essi call center o altri uffici decentrati (spesso dedicati ad attività considerate «di servizio» ai processi principali delle organizzazioni, come le attività finanziarie, amministrative, di paghe e contributi), ci pare strettamente collegata alla diffusione dei software gestionali di cui abbiamo parlato, così come la possibilità del telelavoro, che rinuncia alla compresenza dei lavoratori, oltre che alla loro presenza nella sede principale dell'organizzazione. L'impatto di internet su questa forma di remotizzazione ha accentuato la distribuzione internazionale del lavoro, mossa soprattutto dalla ricerca di condizioni di più basso costo del lavoro, che ha toccato prima le attività più routinarie e meno qualificate, come nel caso dei già citati call center, poi attività via via più complesse, come progettazione, programmazione, prove tecniche, ecc.

Il riferimento al lavoro «mobile», richiama esplicitamente l'uso di una strumentazione dedicata, costituita da computer portatile, smartphone e connessione wireless, che consente al lavoratore di «collegarsi all'organizzazione da qualsiasi posizione, sia durante il viaggio che dalla sede del cliente»²⁴. Si tratta di una condizione che riguarda soprattutto posizioni commerciali o tecniche, e che vede di fatto nell'uso di tecnologie digitali solo una semplificazione delle comunicazioni con l'organizzazione di appartenenza. In questi casi la pandemia non sembra aver avuto effetti rilevanti, perché le persone lavoravano da remoto anche in condizioni ordinarie.

Quello che la letteratura pre-pandemica definisce senza esitazione come «homework» rappresenta il lavoro da remoto nella forma in cui è stato sperimentato in Italia a partire dall'emergenza sanitaria del 2020: «il lavoratore lavora nell'abitazione privata, usando le tecnologie Ict per connettersi con l'organizzazione». In tempi ordinari il lavoro da casa si combina con momenti in cui la prestazione avviene presso l'ufficio, come abbiamo registrato nelle fasi di allentamento delle restrizioni legate alla situazione pandemica. Si tratta di una modalità di lavoro che la letteratura riferisce in generale a impiegati e consulenti²⁵, ma della quale abbiamo constatato le potenzialità di applicazione con lo «smart working emergenziale».

²³ D. Limburg e P.J. Jackson (*Teleworkflow* cit.) distinguono quattro forme di lavoro a distanza: «Homework», «Mobile work», «Call centre» (in sostituzione di quelli che Olson definiva, a nostro avviso più opportunamente, come «Satellite Work Centers» e «Neighborhood Work Centers») e «Virtual Teams».

²⁴ Limburg, Jackson, *Teleworkflow* cit., p. 148 (trad. nostra).

²⁵ Ivi, p. 148 (trad. nostra).

Una quarta forma di lavoro da remoto è quella alla quale la letteratura si riferisce con l'espressione «virtual teams»: si tratta di gruppi di lavoro temporanei costituiti da esperti provenienti da diverse parti del mondo. La collaborazione richiede competenze che difficilmente sono disponibili in un solo luogo, e le squadre restano operative per la durata del progetto. Si tratta ad esempio di gruppi di lavoro costituiti per lo sviluppo di software specializzati²⁶. Le evoluzioni organizzative cui abbiamo fatto brevemente cenno ci consentono di ipotizzare che questa modalità di lavoro abbia visto una diffusione crescente con la globalizzazione delle attività economiche e con la progressiva delocalizzazione della produzione. Quando un'organizzazione è composta da sedi collocate in Paesi diversi o fa parte di una catena del valore globale che richiede collaborazioni complesse tra le imprese, la possibilità che le interazioni avvengano attraverso gruppi di lavoro virtuali è sempre più concreta. Questa forma di lavoro a distanza ci pare quindi precedente e perlopiù indipendente dall'esperienza pandemica. Con l'emergenza sanitaria, però, assume una rilevanza centrale perché è facendo ricorso a «team virtuali» che sono state remotizzate le attività che non potevano essere svolte dai lavoratori in totale autonomia, come quelle creative, quelle che richiedono strette collaborazioni e quelle che prevedono l'interazione con il cliente/utente (a partire dalla didattica, dalla progettazione e dalla ricerca). In questi casi la diffusione di gruppi di lavoro virtuali ha reso consuete modalità di collaborazione che, pur conosciute, venivano utilizzate in modo saltuario. Sono quindi diventati di uso comune programmi come Skype, Teams, Meet, Webex o Zoom, che hanno caratterizzato per molti lavoratori l'esperienza dello «smart working».

3. *Cambiamento nella regolazione della relazione di lavoro*

Il passaggio repentino al lavoro da remoto può infine essere letto nell'ottica di un ulteriore processo di allontanamento dal tipo di relazione lavorativa cosiddetta «standard», che ruotava attorno ad un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, con orario full time. Rispetto a questa forma di impiego, le rimanenti forme di lavoro venivano definite per differenza come «atipiche», cioè come mancanti di una o più delle caratteristiche del contratto affermatosi con il sistema fordista²⁷. Se il lavoro subordinato standard prevede «integrazione gerarchica, organizzativa, spaziale e temporale dell'impresa, l'of-

²⁶ *Ibid.*

²⁷ A.M. Chiesi, *Nuove forme di lavoro e di rappresentanza*, in «Democrazia e diritto», 1, 1990, pp. 13-30; E. Reyneri, *Sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna 2002.

ferta della disponibilità temporale del lavoratore, piuttosto che l'offerta di una prestazione specifica e l'esclusività del rapporto»²⁸, per lavoro atipico si può intendere qualsiasi forma di rapporto di lavoro in cui manchino una o più di queste caratteristiche.

Dalla fine degli anni novanta in avanti, assistiamo a un processo di destrutturazione della relazione di lavoro, che ha messo in discussione alcuni degli elementi portanti del contratto di lavoro «standard». Gli elementi costitutivi del lavoro subordinato²⁹, da un punto di vista giuridico, sono la retribuzione e la dipendenza da un datore di lavoro. Storicamente il lavoro subordinato ha assunto la forma di uno scambio tra tempo del lavoratore e salario. Nello scambio si inseriva un terzo attore, lo Stato, che regolava la relazione tra i due: per esempio garantiva i tempi di pagamento, e tutelava il lavoratore, in quanto cittadino che godeva pienamente dei diritti sanciti dallo stato sociale. In tal modo, al salario veniva associata la garanzia della sopravvivenza della forza lavoro, di cui si facevano carico il datore di lavoro o lo Stato³⁰. Per adempiere a tale compito, il contratto subordinato prevedeva l'assunzione a tempo indeterminato, in modo da garantire, in linea di massima, la continuità lavorativa al dipendente. I contratti a termine costituivano l'eccezione alla norma. Successivamente, con l'evoluzione delle varie forme contrattuali a partire dagli anni ottanta, vi è stata una generale tendenza a introdurre nell'ordinamento italiano forme di lavoro che non assicurano tale continuità, scardinando, di fatto, la durata del contratto.

Questo processo è stato accentuato dal passaggio da un'idea di flessibilità in entrata a una di flessibilità di carriera: il contratto di Formazione e Lavoro e quello di Apprendistato, introdotti negli anni ottanta, pur essendo a tempo determinato, prevedevano la conversione in un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, se il rapporto continuava dopo il periodo di prova. Le forme contrattuali come le Collaborazioni Coordinate e Continuate (co.co.co.)³¹ e il lavoro in somministrazione, introdotte nel 1997 dalla Legge Treu, non prevedono invece la trasformazione in un rapporto a tempo indeterminato, ma danno la possibilità di stipulare successivamente altri contratti simili, con lo stesso datore

²⁸ Chiesi, *Nuove forme di lavoro* cit., p. 13.

²⁹ La definizione di lavoro subordinato è stata introdotta nel nostro ordinamento nel 1942. L'art. 2094 del Codice civile stabilisce che «è prestatore di lavoro subordinato colui che si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore».

³⁰ *Il lavoro autonomo di seconda generazione: scenari del postfordismo in Italia*, a cura di S. Bologna, Feltrinelli, Milano 1997.

³¹ La legge 30 del 2003 trasformerà nella maggior parte dei settori le collaborazioni coordinate e continuative in collaborazioni a progetto, che si collocano sempre tra lavoro subordinato e autonomo.

o con altre imprese. In essi è contenuta quindi l'idea di una flessibilità di carriera che rinuncia all'idea della continuità lavorativa. In questa direzione vanno anche le forme introdotte dalla legge 30 del 2003, che non solo presumono il rinnovo, e non la trasformazione contrattuale, ma moltiplicano le forme contrattuali flessibili.

A questa fondamentale trasformazione si affiancano altri cambiamenti importanti, come l'introduzione delle collaborazioni e del lavoro in somministrazione, che hanno scardinato sia il regime della prestazione sia l'esclusività di rapporto: il regime può divenire infatti anche di collaborazione e il lavoratore può avere più datori di lavoro e nel lavoro in somministrazione il rapporto è mediato dall'agenzia.

L'introduzione del part-time e la diffusione della collaborazione scardinano l'orario di lavoro fisso, introducendo ulteriori elementi di flessibilità. La collaborazione scardina anche lo spazio di lavoro, prevedendo che parte della prestazione lavorativa possa avvenire all'esterno dell'impresa, ma lo fa, a differenza del lavoro agile, all'interno di una relazione di lavoro coordinata e non subordinata. Collocandosi quasi alla confluenza tra questi percorsi di flessibilizzazione della relazione di lavoro, lo smart working svincola definitivamente il lavoro subordinato da una collocazione predeterminata in termini di tempo e di spazio: per il ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, «lo smart working (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro» (Legge n. 81/2017). Rinunciando ai vincoli orari, il lavoro agile introduce, inoltre, l'elemento della regolazione per obiettivi all'interno del lavoro subordinato, che invece per sua natura era regolato da uno scambio tra prestazione e retribuzione, producendo ulteriori trasformazioni non solo nella relazione di impiego, ma anche nell'esperienza e nella qualità del lavoro.

Vedremo nel prossimo paragrafo (e attraverso i contributi raccolti in questo numero) quanto e se lo smart working in periodo emergenziale abbia effettivamente agito in questo senso e quanto queste trasformazioni si ricolleghino alla terziarizzazione e alla digitalizzazione del lavoro.

4. Alcune importanti questioni aperte

Dopo aver inquadrato le condizioni strutturali che hanno permesso e reso così dirompente il ricorso al lavoro da remoto durante la pandemia, è possibile mettere a fuoco alcuni nodi delle trasformazioni che ne hanno accompagnato l'implementazione in molti contesti lavorativi. Ci aiutano, in questo senso, i

contributi raccolti in questo numero monografico che, attraverso approcci disciplinari diversi (sociologico, storico, psicologico e giuridico) hanno indagato le forme di utilizzo del lavoro a distanza durante la pandemia, le norme che ne regolano l'utilizzo e le implicazioni sull'organizzazione dei processi lavorativi, sulle modalità di lavoro e sulle esperienze vissute dai lavoratori. Oltre alla ricchezza derivante dalla varietà degli approcci disciplinari adottati – che si concentrano su aspetti diversi dello stesso fenomeno o, anche quando guardano alla stessa questione, hanno il pregio di osservarla da prospettive diverse – è importante ricordare anche l'eterogeneità delle tecniche di analisi adottate, sia di tipo qualitativo che quantitativo³². Infine, sebbene questo numero monografico intenda concentrarsi *in primis* su quanto avvenuto durante la pandemia, molti contributi, per delineare meglio i cambiamenti in atto, offrono interessanti confronti con la situazione precedente alla crisi sanitaria (Azzolari e Fullin; Ghislieri e Molino; Goglio e Pacetti), tra fasi diverse dell'emergenza (Goglio e Vercelli; Argentin, Santagati e Truscello) o, adottando una prospettiva di ancor più di lungo respiro, con le forme di lavoro a domicilio degli anni settanta del Novecento (Betti).

Confermando alcune delle riflessioni delle pagine precedenti, il saggio di Fenoglio mette evidenza come da un punto di vista giuridico il lavoro agile scardini di fatto la tradizionale regolazione del lavoro subordinato offrendo una maggiore libertà organizzativa al lavoratore dipendente, che ha «la possibilità di pattuire l'allentamento dei vincoli di tempo e di luogo della prestazione, attraverso un accordo individuale». Se questi aspetti rendono il lavoro

³² Si segnala, in particolare, che alcuni dei contributi (Bertolini e Tosi, Goglio e Pacetti, Azzolari e Fullin, Goglio e Vercelli, Argentin, Santagati e Truscello) nascono da uno stesso progetto di ricerca, condotto congiuntamente nel Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università di Milano-Bicocca e nel Dipartimento di Cultura, politica e società dell'Università di Torino tra maggio 2020 e luglio 2021. Lavorare a questo progetto, seppure a distanza, nei periodi più difficili dell'emergenza sanitaria è stato per noi un'opportunità preziosa per non perdere l'orientamento e rimanere in contatto con quanto stava avvenendo nel mondo del lavoro. Il progetto ha visto coinvolti (attraverso stage interni) più di 40 studenti di lauree triennali e magistrali e ha permesso di raccogliere 189 interviste in profondità con lavoratori che svolgevano la loro attività da remoto durante i primi mesi di lockdown – 91 di questi re-intervistati a sei mesi di distanza – e 986 questionari con lavoratori da remoto nell'estate del 2021. Le interviste in profondità, raccolte con l'ausilio di una traccia semi-strutturata e codificate con il software NVivo, sono state fondamentali per indagare l'esperienza di chi ha cominciato a lavorare da casa durante il lockdown (da marzo 2020), ma sono state importanti anche per interpretare i risultati della *survey*, che indagava in modo trasversale diversi ambiti (tempi e carichi di lavoro, spazi ed ergonomia, conciliazione tra tempi di vita, modalità di lavoro e di coordinamento e controllo, rischi legati allo stress e all'isolamento, rapporti con responsabili e colleghi, eccetera) dei quali rendono conto alcuni degli articoli raccolti in questo numero.

da remoto una forma di impiego molto diversa da quella standard è vero però che la legislazione del periodo emergenziale permetteva il suo utilizzo anche senza previa contrattazione tra le parti, confinando la prestazione lavorativa nel domicilio del lavoratore, e spesso adottando orari lavorativi simili a quelli utilizzati in presenza. Quello dell'emergenza si è configurato quindi come uno «smart working patologico», in cui molte delle potenzialità innovative di questa forma di lavoro erano limitate e non vi era spazio per una regolazione contrattuale che, come metteremo in luce in seguito, è invece essenziale.

Il cambiamento rispetto alla regolazione del rapporto di impiego tipica del periodo fordista mette in evidenza innanzitutto in relazione alla dimensione dello spazio, in quanto con il lavoro da remoto viene a cadere l'obbligo di recarsi sul luogo di lavoro. Ciò non necessariamente si traduce, nel periodo emergenziale, in una reale autonomia del lavoratore nella scelta del luogo dal quale lavorare, perché i vincoli alla mobilità introdotti nelle prime fasi dell'emergenza sanitaria hanno trasformato forzatamente il lavoro agile in lavoro a domicilio, con interessanti assonanze con quanto avveniva in passato, quando questa forma di lavoro era molto diffusa, soprattutto per attività di produzione tessile o calzaturiera (Betti). Il contributo di Azzolari e Fullin mette in luce come la questione della disponibilità degli spazi per svolgere il lavoro da remoto sia essenziale e abbia un impatto rilevante sulla qualità del lavoro e della vita delle persone. L'autonomia nella scelta dello spazio dedicato al lavoro trasmette il senso di una maggiore comodità (ben rappresentata dalla possibilità di «lavorare sul divano»), ma si traduce spesso in sintomi di malessere legati allo scarso rispetto dell'ergonomia della postazione di lavoro.

Gli effetti ambivalenti dello smart working emergenziale si rilevano anche sulla questione dei tempi. Se, da un lato, non doversi recare sul luogo di lavoro permette maggiore libertà nella gestione del proprio tempo, è vero anche che espone al rischio diffuso di *overwork*, a causa della porosità tra i momenti dedicati al lavoro retribuito e quelli dedicati allo svago, come illustrato sia da Azzolari e Fullin che da Argentin, Santagati e Truscello, con possibili effetti negativi in termini di stress. A tale proposito, il contributo di matrice psicologica di Ghislieri e Molino offre una riflessione basata sulla comparazione tra il lavoro agile sperimentato in una situazione pre-pandemica e quello avviato durante la pandemia. Prima della pandemia un'introduzione graduale dello smart working, con preparazione e formazione dei dipendenti e dei capi intermedi, portava a una diminuzione dell'esaurimento emotivo, e ad un mantenimento del tempo di recupero, pur in situazione di aumento dell'utilizzo delle tecnologie informatiche. Al contrario in pandemia l'esaurimento emotivo associato al lavoro sale lievemente, mentre si riduce in misura statisticamente significativa il tempo dedicato al recupero dallo stress lavorativo. Le

autrici concludono che «in questo senso è fondamentale che le organizzazioni valutino con cautela le scelte da intraprendere nei prossimi mesi, facendo riferimento ad eventuali sperimentazioni precedenti, se presenti, a nuove sperimentazioni da monitorare prevedendo una fase di transizione, utilizzando infine l'esperienza del periodo pandemico come campo di apprendimento per valutare bisogni formativi, maggiori criticità incontrate».

La questione dei tempi di lavoro si riconnette con quella, ben nota, della conciliazione. Come ci ricorda Betti, negli anni settanta il lavoro a domicilio era spesso una scelta obbligata da parte delle donne: «era infatti la mancanza di alternative nel conciliare il lavoro di cura con quello lavorativo a costituire uno dei principali motivi che portava a intraprendere questa attività». La percezione dei mariti era sorprendente: «scarsa tolleranza per i lavori domestici non svolti o per l'invasione dello spazio domestico da parte degli strumenti di lavoro». Il contributo individua però anche delle interessanti continuità tra il lavoro a domicilio di quegli anni e lo smart working emergenziale: l'invasione dello spazio domestico, un «sacrificio di attività legate alla sfera privata a favore del lavoro», orari coercitivi che non tenevano conto della contemporaneità dei compiti di cura, in assenza di servizi di welfare.

Diventa allora importante capire se il lavoro agile consente veramente una flessibilità oraria che permette una maggiore conciliazione. Il fatto che nel periodo pandemico i figli fossero a casa, oltre ad avere reso più complessa la gestione degli spazi domestici (Azzolari e Fullin), ha aumentato molto la porosità tra i tempi di vita e quelli di lavoro, amplificando lo stress e facendo emergere conflitti e «sensi di colpa» rispetto al tempo da dedicare ai propri cari o al lavoro (Goglio e Vercelli). Le analisi empiriche confermano la diseguale distribuzione di genere dei compiti di cura, che rimangono prevalentemente sulle spalle delle donne, sebbene i padri se ne siano sentiti improvvisamente sovraccaricati. Goglio e Vercelli ipotizzano che questi ultimi tendano a «sovra-stimare il proprio impegno» in quanto costretti a rimanere a casa e a doversi occupare dei compiti di cura in maniera comunque superiore a quanto avveniva in tempi di lavoro fuori casa.

Oltre alla dimensione del tempo e dello spazio, il lavoro agile scardina anche la prestazione lavorativa dal punto di vista della sua regolazione organizzativa e sociale. Attraverso l'utilizzo e la diffusione delle nuove tecnologie, infatti, il lavoro agile dovrebbe portare verso nuove forme di controllo incentrate sugli obiettivi. Se questo è vero per una parte di lavoratori, il saggio di Goglio e Pacetti prende in considerazione anche l'ipotesi che la diffusione delle tecnologie informatiche agevoli e supporti una tendenza alla polarizzazione, con livelli di controllo stringenti su professioni poco qualificate e, al contrario, un mantenimento di ampi margini di autonomia e discrezione per le professioni più qualificate. Su questa dimensio-

ne i cambiamenti rilevati durante il periodo emergenziale sono meno radicali di quanto previsto da alcuni osservatori. Da un lato, la ricerca di Goglio e Pacetti mostra che di rado il lavoro per obiettivi è stato introdotto con il lavoro da remoto, e sottolinea che nuove forme di monitoraggio spesso passano attraverso strumenti che erano stati introdotti con altre finalità. Da un altro lato, con il lavoro a distanza, nelle professioni tecniche e intellettuali emergono come sempre più rilevanti «due potenti meccanismi di coordinamento e controllo: il controllo orizzontale da parte di colleghi e altri collaboratori e l'autocontrollo (*self control*) legato all'acquisizione di determinate competenze, ma soprattutto all'etica professionale, a sua volta sostenuta dal fatto di sentirsi parte di una comunità lavorativa». Altri effetti del lavoro da remoto sul fronte organizzativo riguardano aspetti più marginali ma sicuramente molto rilevanti quali lo snellimento delle procedure e la rimessa a fuoco degli obiettivi delle organizzazioni. Oltre che dal contributo di Goglio e Pacetti, il tema emerge anche dall'analisi di Argentin, Santagati e Truscello, che discute gli effetti della remotizzazione e della digitalizzazione su contesti rallentati dall'eccessiva burocratizzazione, come la scuola.

Lavorare da remoto impone di modificare anche i modi di entrare in relazione con i colleghi e con i superiori: come mettono bene in luce Bertolini e Tosi, «l'interazione reiterata e prolungata nel tempo nei luoghi di lavoro permette la costruzione di legami fiduciosi assai preziosi per le organizzazioni, in grado di ridurre le necessità di controllo normativo, di fluidificare le relazioni e la comunicazione e di creare aspettative positive verso i colleghi e i superiori». Se molti studi, anche prima della pandemia, sottolineavano il rischio di isolamento dalle relazioni sociali di coloro che lavorano spesso (o sempre) a distanza, meno indagate sono le conseguenze del lavoro da remoto sulla creatività e sui processi innovativi, sulla creazione di rapporti fiduciosi ed empatici che sono un substrato essenziale per il funzionamento delle organizzazioni. Anche Goglio e Pacetti riportano la nostra attenzione sul ruolo della fiducia e della dimensione informale delle relazioni di lavoro. Durante l'emergenza le organizzazioni hanno fatto «ampiamente leva sul senso di appartenenza dei lavoratori ma soprattutto sulle competenze e sulle informazioni che questi avevano acquisito tramite l'interazione sul posto di lavoro. [...] Risorse cognitive che [però] forse il lavoro da remoto non è in grado di riprodurre». Le relazioni tra colleghi vengono prese in considerazione anche dal contributo di Argentin, Santagati e Truscello che, studiando l'impatto dello smart working sulla scuola, sottolineano il ruolo cruciale del supporto reciproco tra gli insegnanti durante l'emergenza sanitaria, e le implicazioni dei diversi approcci dei dirigenti scolastici.

I contributi raccolti in questo numero ci consentono, in conclusione, di sviluppare alcune riflessioni su quanto ci attendiamo possa avvenire in futuro.

Quanto avvenuto durante l'emergenza sanitaria, come abbiamo avuto modo di sottolineare e come mettono in luce gli autori dei diversi saggi, ha connotati di eccezionalità da cui non è possibile prescindere. La configurazione assunta dallo «smart working emergenziale» mostra alcuni caratteri che la rendono una versione per molti versi «patologica» di quanto previsto dalla normativa relativa al lavoro agile. Di questa configurazione fanno parte una serie di aspetti contingenti, come la limitata disponibilità di spazi e di strumenti (non solo informatici, ma anche formativi), la sovrapposizione delle responsabilità di lavoro e di cura, l'assenza di un percorso di progettazione e di contrattazione.

Tuttavia, come abbiamo mostrato, il lavoro da remoto si è diffuso in modo molto rapido durante l'emergenza sanitaria, ma si inserisce alla confluenza tra una serie di traiettorie di trasformazione di lungo periodo che hanno investito il lavoro e la relazione di impiego negli ultimi decenni. È dunque importante prenderne in considerazione le potenzialità e le criticità per ragionare sul suo utilizzo anche nella sua forma «fisiologica». Il fatto di aver conosciuto il lavoro da remoto in una condizione di eccezionalità potrebbe, tra l'altro, provocare una sorta di «imprinting», per cui quella che abbiamo sperimentato rischia di essere interpretata come la forma «naturale» di lavoro da remoto. Per questo motivo è necessario interrogarsi, oltre che sui vantaggi, anche sui rischi dello «smart working», su quali parti del lavoro siano remotizzabili, pur salvaguardando la presenza che continua ad essere fonte di integrazione sociale per molte fasce della popolazione (Bertolini e Tosi) e su quali interventi siano necessari per progettare nuove modalità di prestazione del lavoro che siano efficienti ma anche socialmente sostenibili.

Innanzitutto, vale la pena di riflettere sulla portata dell'introduzione del lavoro da remoto, ma anche sui limiti della sua diffusione: se è vero che, come messo in luce nelle pagine precedenti, la terziarizzazione estende il bacino potenziale di utenti dello smart working, è altrettanto vero che all'interno del settore dei servizi vi sono ampie fasce di lavoratori che ne saranno inequivocabilmente esclusi, come nel caso di tutti i servizi al cliente, che anziché godere dei vantaggi della maggiore autonomia, saranno sempre più vincolati a tempi di lavoro «asociali». Sempre in termini di diffusione, non bisogna dimenticare che la digitalizzazione, di cui abbiamo parlato, è ancora parziale per molte imprese italiane, soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni, che potrebbero dunque risultare quasi del tutto escluse dalle tendenze di trasformazione che abbiamo velocemente messo a fuoco.

In secondo luogo, è importante riflettere sulle ambivalenze connesse alla diffusione del lavoro da remoto. Da un lato, infatti, non bisogna trascurare il fatto che il lavoro da remoto è stato accolto con favore dai lavoratori, che ne apprezzano i vantaggi in termini di autonomia nella gestione del tempo, di

conciliazione tra lavoro retribuito e altre attività della vita personale e familiare, di riduzione di tempi e costi del pendolarismo. Guardando al ritorno alla normalità, molti lavoratori auspicano di poter comunque utilizzare il lavoro da remoto, sebbene siano pochi coloro che desiderano svolgere così tutta la propria attività³³. Dall'altro lato molti dei contributi contenuti in questo numero monografico hanno messo in luce i rischi connessi al lavoro a distanza, soprattutto in termini di amplificazione delle diseguaglianze. Il lavoro da remoto potrebbe acuire le diseguaglianze di genere (Goglio e Vercelli, Azzolari e Fullin), le diseguaglianze relative alla disponibilità degli spazi nelle abitazioni (Azzolari e Fullin) e alla disponibilità di reti di connessione sufficientemente potenti sul territorio, le diseguaglianze tra lavoratori centrali e periferici (Goglio e Pacetti), tra lavoratori creativi ed esecutivi (Bertolini e Tosi, Goglio e Pacetti), tra scuole più o meno attrezzate per il cambiamento (Argentin, Santagati e Truscello). A ciò si aggiunge il rischio di non riuscire a contenere il lavoro all'interno di tempi ad esso dedicati, che sembra investire i lavoratori in modo trasversale, con effetti particolarmente gravi nei casi complicati dalla compresenza di lavoro di cura, di spazi inadeguati, eccetera.

Diventa allora urgente interrogarsi sugli strumenti che possono essere messi a punto per accompagnare la diffusione del lavoro da remoto limitando le ricadute negative. Le riflessioni che abbiamo raccolto suggeriscono di prestare attenzione a tre ambiti di intervento.

Il primo spazio di azione è senza dubbio quello della contrattazione, che è stata sospesa durante l'emergenza e deve nei prossimi mesi trovare spazi adeguati non solo per rispondere alle esigenze normative, ma soprattutto per contenere gli effetti perversi che abbiamo richiamato. Diventa fondamentale che lavoratori e aziende a prendano in considerazione in modo più ampio benefici e rischi del lavoro da remoto, e che le imprese investano nella strumentazione da fornire ai lavoratori, ma anche in nuove modalità di formazione e di organizzazione, in modo da evitare segmentazioni e fratture nella forza lavoro, come emerge da molti contributi di questo numero (Goglio e Pacetti, Goglio e Vercelli, Argentin e altri). La contrattazione diventa cruciale anche per gli effetti sulla qualità del lavoro, come mettono in luce i saggi di Azzolari e Fullin e di Ghislieri e Molino, nella misura in cui l'aumentata porosità tra tempo di lavoro e tempo libero rende necessaria una delimitazione chiara del

³³ Sul desiderio dei lavoratori di continuare a lavorare da remoto, le ricerche mostrano grande coerenza. Per una discussione della prospettiva di lavoratori e datori di lavoro si veda ad esempio l'intervento di Criscuolo, Losma e Nicoletti su Lavoce.info (<https://www.lavoce.info/archives/94316/dopo-pandemia-cosa-restera-dello-smart-working/>, consultato in data 1/7/2022).

primo, al fine di ridurre le conseguenze negative in termini di stress ed esaurimento emotivo.

Un secondo ambito di intervento riguarda in modo più generale le politiche, soprattutto di carattere locale, perché è a livello locale che si possono realizzare interventi in grado di contrastare i rischi connessi all'eccessivo isolamento delle persone (Bertolini e Tosi), alla diseguale disponibilità di spazi nelle abitazioni, ma anche alla squilibrata attribuzione dei carichi di cura e quindi dei problemi di conciliazione. Sono tornati al centro del dibattito, ad esempio, gli spazi di coworking, che possono offrire una valida alternativa al lavoro presso il domicilio, a patto di essere distribuiti in modo adeguato sul territorio. Merita di essere discussa anche la questione delle disponibilità di infrastrutture informatiche adeguate, come le connessioni a banda larga, che dovrebbero coprire l'intero territorio nazionale senza distinzioni territoriali. Ancora a livello locale, un ruolo sempre più centrale giocheranno i servizi di welfare, come gli asili, senza i quali il tema della conciliazione difficilmente potrà essere affrontato senza incrementare le differenze di genere.

Un terzo ambito di intervento riguarda le imprese, che dovranno affrontare in modo consapevole una nuova progettazione dell'organizzazione del lavoro, che tenga conto non solo della possibile riduzione dei costi legata alla remotizzazione, ma anche della necessità di mantenere modalità strutturate di interazione tra i dipendenti che consentano la salvaguardia della dimensione informale del lavoro (circolazione delle informazioni, adattamento reciproco, creatività, si vedano i saggi di Bertolini e Tosi, Goglio e Pacetti). Sempre con lo sguardo rivolto alle imprese, è importante richiamare il ruolo giocato dalle politiche industriali, che possono fare molto per ridurre il ritardo strutturale nei processi di digitalizzazione, tema su cui sono peraltro previsti ingenti investimenti all'interno del Pnrr. Interventi mirati saranno importanti anche per evitare che questa occasione di crescita si traduca in un'accentuazione dello storico divario tra grandi e piccole imprese.