

## **DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende.**

---

Roberto Albano  
Sonia Bertolini  
Ylenia Curzi  
Tommaso Maria Fabbri  
Tania Parisi

Con postfazioni di Mariella Berra, Chiara Ghislieri e Iacopo Senatori

**n° 03-2017**

# **DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende.**

Roberto Albano, Sonia Bertolini, Tania Parisi, Università di Torino

Ylenia Curzi, Tommaso Maria Fabbri, Università di Modena e Reggio Emilia

Il working paper riflette, con poche aggiunte e variazioni, il testo originale presentato dall'autore nel seminario del 05/04/2017 organizzato dall'Osservatorio MU.S.I.C. (discussant Mariella Berra e Chiara Ghislieri - Università di Torino e Iacopo Senatori – Fondazione Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia). Con postfazioni di Mariella Berra, Chiara Ghislieri e Iacopo Senatori.

Per la grafica della copertina si ringrazia Federica Turco

Osservatorio sul Mutamento Sociale e Innovazione  
Culturale (MU.S.I.C.)

Dipartimento di Culture, Politica e Società

Lungo Dora Siena 100 - 10153 Torino

mail: [osservatorio.music@unito.it](mailto:osservatorio.music@unito.it)

telefono: 011 6702628



## ABSTRACT

Il paper si concentra sul lavoro caratterizzato dall'uso intensivo di tecnologie digitali e da un accentuato *disembedding* spazio-temporale dall'organizzazione formale per cui è prestato. Il cosiddetto *smartworking*, che è tradotto in italiano come "Lavoro agile" (perlomeno nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato) è oggi presentato come nuova frontiera del lavoro organizzato, sia da chi tale cambiamento lo auspica in maniera entusiastica, sia da chi invece vede perlopiù conseguenze nefaste.

Di fronte a una ennesima sfida tra "integrati" e "apocalittici", una prospettiva critica e analitica deve essere in grado, prima ancora che proporre previsioni, di mettere a tema correttamente alcune questioni cruciali. Principali argomenti di riflessione accurata, benché non esaustivi, ci paiono essere:

- l'autonomia organizzativa, la discrezionalità e il controllo nella regolazione del lavoro;
- la (ri)costruzione del collettivo di lavoro e l'identità collettiva e professionale;
- la configurazione quali-quantitativa dell'occupazione e la produttività individuale e aziendale;
- la conciliazione tra vita lavorativa ed extra-lavorativa.

Dopo un'analisi della diffusione del fenomeno a livello internazionale e nazionale, il paper passa ad affrontare tali questioni attraverso una meta analisi delle ricerche qualitative e quantitative sullo *smartworking*. Ne emerge un quadro di potenzialità ma anche di rischi per lo sviluppo di nuove competenze e la loro circolazione, di buone pratiche organizzative e produttività, di reti organizzative innovative e per la conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di riposo.

Keywords: smart-working, lavoro agile, autonomia organizzativa, coworking, identità professionale, conciliazione lavoro-famiglia

I paragrafi sono da attribuire come segue:

L'introduzione è stata scritta da T. Parisi, il par. 2 da R. Albano e T. Parisi, il par. 3 da Y. Curzi, il par. 4 da R. Albano, il par. 5 da T. Fabbri e T. Parisi, il par. 6 da S. Bertolini e T. Parisi; le conclusioni da R. Albano e T. Parisi.

La nuova frontiera del lavoro organizzato legato alle tecnologie digitali<sup>1</sup> è identificata da numerosi termini e neo-logismi, non sempre ben definiti e in alcuni casi confusi tra loro: “smartworking”, “e-working”, “ICT-base mobile working”, “lavoro agile”<sup>2</sup> ecc. In generale, essi sono usati per marcare un cambiamento radicale nelle relazioni di lavoro, sia da chi lo saluta con entusiasmo, sia da chi invece prevede soprattutto conseguenze negative. Di fronte a una ennesima sfida tra “integrati” e “apocalittici”, una prospettiva critica e analitica deve essere in grado, prima ancora che proporre previsioni, di porre correttamente alcune questioni, a nostro avviso cruciali benché non esaustive, per interpretare i mutamenti in corso. Alcuni temi classici della sociologia del lavoro e della teoria organizzativa ci paiono trovare nuova linfa per la riflessione nelle forme di lavoro “smart”, connotate dall'uso intensivo di tecnologie digitali e da un accentuato *disembedding* della postazione di lavoro individuale dai tempi e dai luoghi standard dell'organizzazione formale. Segnatamente, la nostra riflessione punta sui seguenti temi: l'autonomia organizzativa e il controllo nella regolazione del lavoro agile; la (ri)costruzione di un gruppo di lavoro mediante il quale il lavoratore in remoto possa evitare i rischi di isolamento negativi sia sul piano personale che professionale; le conseguenze in termini di efficacia e produttività; la conciliazione dei tempi di vita lavorativa ed extra-lavorativa. Partendo da una rassegna della letteratura internazionale sullo smartworking, da una disambiguazione del termine e da alcuni dati di sfondo sulla sua diffusione in Italia e all'estero, si passa nei paragrafi successivi ad applicare alcuni concetti legati alle riflessioni socio-lavoristiche e organizzative sopra richiamate per una analisi ponderata della retorica oggi prevalente, sia di carattere utopico che distopico, e per una meta-analisi di risultati tratti da ricerche empiriche quantitative e qualitative.

---

<sup>1</sup> Tecnologie cloud, di social collaboration (social network, blog, wiki, ecc.), di comunicazione e collaborazione unificata (sistemi di conferencing, instant messaging, condivisione e redazione sincrone e asincrone, archiviazione di documenti, ecc.), big data software e device mobili (palmari, tablet, smartphone, ecc.) su cui sono scaricabili applicazioni (es. cruscotti di monitoraggio, decisioncockpits, ecc.) che permettono l'accesso da remoto e in mobilità a piattaforme digitali (A.A. V.V., 2012; Vendramin, Valenduc, 2016).

<sup>2</sup>Cfr. il capo II ‘Lavoro Agile’ del Ddl S. 2233-B “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”; mentre scriviamo, il Ddl è all'esame in Seconda lettura al Senato.

## DATI DI SFONDO INTERNAZIONALI E NAZIONALI

Due decenni fa, Davenport e Pearlson (1998) affermavano che il lavoro stava diventando sempre più qualcosa da fare, più che un posto in cui andare. Nello stesso anno, Frances Cairncross parlava di trasformazioni epocali circa il *come* e il *dove* lavoriamo: le nuove ICT avrebbero a breve realizzato l'utopia dei micro-economisti neoclassici, la "morte della distanza", e quindi la fine di una considerevole parte degli elementi distorcenti del mercato perfetto. Queste analisi, non erano nuove; già all'inizio degli anni Ottanta Alvin Toffler considerava l'elettronic cottage nelle small town il futuro della postazione di lavoro. Ciò che queste e altre analisi sembrano aver sottovalutato è che le nuove tecnologie – come del resto le vecchie – non si sviluppano nel vuoto ma sono "embedded" nelle strutture sociali, ancora fortemente ancorate allo spazio. Il lavoratore con i suoi dispositivi nel cottage di campagna, nella baita di montagna o sulla spiaggia – comunque lontano dai grandi centri urbani – non sembra essere ancora una categoria sociale modale. Il 2010, secondo l'ONU, è l'anno in cui per la prima volta nella storia più del 50% della popolazione mondiale è concentrata nei grandi centri urbani<sup>3</sup>.

Il Bureau of LaborStatistic ha pubblicato i dati sull'uso del tempo negli Stati Uniti nel 2015; emerge che, al momento, nemmeno un quarto dei lavoratori svolge tutto o parte del proprio lavoro all'esterno<sup>4</sup>. La distanza, dunque, non è ancora morta. E in Europa? Certamente il lavoro dipendente sta subendo anche qui importanti trasformazioni in tal direzione. La Commissione Europea ha individuato nove nuove forme di impiego:

- nuovi modelli di relazione tra datore di lavoro e lavoratore, ovvero employeesharing, job sharing e voucher-based work;
- nuove soluzioni di coordinamento del lavoro, rappresentate da interim management, casual work, ICT-based mobile work, crowdemployment, virtualplatform e portfolio work.

Tra queste, è per noi di particolare interesse la forma "ICT-based mobile work", altrove chiamata anche "eWork", "mobile ICT-supported work" o, spostando

---

<sup>3</sup> Fino a qui, abbiamo tratto buona parte delle considerazioni fatte, pur rielaborandole ai fini del nostro discorso, da Pratt, 2013.

<sup>4</sup>Cfr. <https://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm> - Economic News Release: American Time Use Survey Summary, June 24, 2016. Nel rapporto, il lavoro fuori sede è etichettato come lavoro da casa, senza ulteriori distinzioni.

l'attenzione sui suoi protagonisti, "e-nomads" (Eurofound 2015)<sup>5</sup>. La caratteristica distintiva di questa forma di coordinamento è che il lavoratore svolge i propri compiti al di fuori dell'ufficio del datore di lavoro e utilizza le tecnologie informatiche per comunicare con l'azienda<sup>6</sup>.

L'impressione generale è che i lavoratori remoti e mobili siano in costante aumento, ma i dati a disposizione sono pochi, non aggiornati e per ora derivano da survey ad hoc, non replicate nel tempo e poco confrontabili<sup>7</sup>.

Per formulare una rappresentazione quantitativa del fenomeno occorre innanzitutto una definizione operativa. Ci rifacciamo ancora alla Commissione Europea (2010), che definisce così l'eWorker: un lavoratore che (1) avvalendosi di una connessione a Internet (2) lavora almeno dieci ore alla settimana in posti diversi dall'ufficio e dalla propria abitazione.

Nella EuropeanWorkingConditionSurvey (European Foundation for the Improvement of Living and WorkingConditions,2017), indagine condotta a cadenza quinquennale in trenta Paesi Europei, vengono rilevate informazioni su entrambi gli aspetti, anche se non al livello di dettaglio che sarebbe necessario per isolare con precisione le due condizioni indicate dalla Commissione Europea. Una stima degli eWorker può essere tentata con cautela, conteggiando tra i lavoratori dipendenti del campione quanti dichiarano di fare uso intensivo delle ICT per lavoro e, contemporaneamente, di lavorare per almeno una parte della settimana in sedi diverse dall'azienda.

Esaminiamo prima i due indicatori. Nel 2015, metà dei dipendenti dei Paesi del Nord Europa Continentale e della Gran Bretagna e Irlanda, dichiarano di usare un computer, un laptop o uno smartphone per almeno tre quarti della giornata lavorativa. Gli altri Paesi considerati nella ricerca hanno percentuali di lavoratori che fanno uso intensivo di ICT per lavoro inferiori ma pur sempre rilevanti (Tab. 1).

---

<sup>5</sup>Eurofound e ILO avvieranno nel 2017 un programma di ricerche volto a esplorare gli effetti delle nuove forme di lavoro sul lavoratore in termini di tempo di lavoro, conciliazione, efficienza, salute e soddisfazione (Eurofound 2016: 6).

<sup>6</sup> Il 90% degli eWorker nel proprio tempo di lavoro scambia e-mail, accede a piattaforme intranet e talvolta partecipa a teleconferenze (Gareis et al., 2006: 50). Per diventare un eWorker è quindi necessario che il lavoratore sia in possesso oltre che di device adatti (laptop, smartphone, connessioni veloci a internet), anche di una serie di competenze digitali, una parte delle quali, ormai, sono richieste per il 90% degli impieghi (Cedefop, 2015). Le disuguaglianze digitali diventano così un ulteriore ostacolo di accesso al mercato del lavoro, già caratterizzato da più tradizionali asimmetrie.

<sup>7</sup>Ad es., le surveys condotte tra il 2002/2003 nell'ambito del progetto SIBIS (Statistical IndicatorsBenchmarking the Information Society): la General PopulationSurvey 2002 (GPS), la Decision Maker Survey del 2002 (DMS) e la General PopulationSurvey del 2003 (GPS-NAS) (<http://sibis-eu.org/about/about.htm>).

Tab. 1 – Uso di computer, laptop e smartphone al lavoro ( $\geq \frac{3}{4}$  del tempo) in gruppi di paesi.

	2005	2010	2015	DIFF % 2005-2015
ITALIA	17%	23%	31%	+82%
SPAGNA	22%	31%	37%	+68%
FRANCIA	27%	31%	46%	+70%
GRAN BRETAGNA	28%	37%	53%	+89%
DANIMARCA	33%	34%	54%	+64%

Fonte: EuropeanWorkingConditionSurvey (EWCS), anni 2005, 2010 e 2015, nostre elaborazioni. Dati pesati con weight "W4".

In dieci anni, la percentuale di lavoratori che usa dispositivi informatici per almeno tre quarti del tempo lavorativo è quasi raddoppiata, (dal 20 al 36%), più per effetto del graduale processo di informatizzazione che sta coinvolgendo gli impieghi che per l'aumento di posizioni occupazionali ICT-intensive (EuropeanCommission, 2016).

Nonostante l'aumento nell'uso di tecnologie mobili, la sede di lavoro principale della maggior parte dei dipendenti è ancora l'azienda. La percentuale di chi nell'ultimo anno ha dichiarato di aver lavorato più volte a settimana in posti differenti dall'ufficio<sup>8</sup> non è trascurabile: a molti è infatti capitato di lavorare di frequente anche in sedi diverse, ad esempio presso un cliente, in automobile, in uno spazio aperto, in un bar o all'aeroporto (Tab. 2)<sup>9</sup>.

Tab. 2 – Luoghi in cui hanno svolto la loro attività lavorativa *almeno una volta a settimana* nell'ultimo anno i lavoratori dipendenti del campione.

	CLIENT PREMISES	A CAR OR ANOTHER VEHICLE	AN OUTSIDE SITE	PUBLIC SPACES SUCH AS COFFEE SHOPS, AIRPORTS	ALMENO IN UNO DEI POSTI ELENCATI
ITALIA	10%	8%	10%	7%	23%
SPAGNA	17%	10%	13%	8%	32%
FRANCIA	18%	20%	14%	6%	32%
GRAN BRETAGNA	18%	17%	12%	6%	28%
DANIMARCA	19%	16%	16%	5%	32%

Fonte: EuropeanWorkingConditionSurvey (EWCS), 2015, nostra elaborazione. Dati pesati con weight "W4".

Selezionando ora i lavoratori in possesso di entrambe le caratteristiche richieste dalla definizione fornita dalla Commissione Europea, possiamo effettuare la stima della quota degli eWorker sul totale dei lavoratori dipendenti nel 2015 (Tab. 3).

<sup>8</sup> Ma non a casa: sede che non contribuisce alla definizione di eWorker per la Commissione Europea.

<sup>9</sup> Il formato della domanda è cambiato nell'ultima rilevazione rispetto alle precedenti, per cui non abbiamo, come per il precedente indicatore, la possibilità di presentare il trend.

Tab. 3 – Stima della presenza di eWorker sul totale dei dipendenti. Intervalli di confidenza (95%).

	STIMA	INTERVALLO	
ITALIA	3%	2%	4%
SPAGNA	7%	6%	8%
FRANCIA	10%	9%	12%
GRAN BRETAGNA	12%	10%	14%
DANIMARCA	13%	11%	15%

Fonte: European Working Condition Survey (EWCS), 2015, nostra elaborazione. Dati pesati con weight "W4".

Si tratta quindi di una fascia ancora ampiamente minoritaria di lavoratori, considerazione che vale in particolare per l'Italia. A causa della mancanza di una sistematica e completa rilevazione statistica nazionale, che sia collegata alle altre rilevazioni di dati sulle forze di lavoro, non è possibile fare una descrizione accurata e attendibile della dimensione numerica degli *smartworkers* in Italia, delle loro caratteristiche socio-demografiche e del numero di organizzazioni che attuano specifiche e riconosciute *policies* aziendali in questo senso. Anche per il nostro paese le uniche ricerche quantitative sul fenomeno sono costituite dalle indagini campionarie condotte da Doxa per l'Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano. Stando a quanto pubblicato nel rapporto relativo all'ultima rilevazione (2016: 8)<sup>10</sup>, in Italia nel complesso si stima che il numero di grandi organizzazioni (quelle con più di 250 addetti) facenti ricorso a progetti formalizzati di *smartworking* siano in aumento di circa 13 punti percentuali (dal 17% del 2015 al 30% del 2016); in un altro 11% circa di grandi organizzazioni ci sono modalità di lavoro *smart* senza per ora l'ufficialità di un progetto.

La potenzialità di estensione dei progetti aziendali è elevata considerando che solo il 12% delle grandi organizzazioni nel campione dichiarano di non essere interessate o ritengono non applicabile nel loro caso lo *smartworking*.

Per quanto concerne le PMI del campione<sup>11</sup> (con più di 10 addetti), solo il 5% dichiara di avere in atto iniziative formalizzate e il 13% di avere iniziative di fatto in assenza di progetti strutturati. Un dato che nel complesso non si discosta in maniera significativa da quello di un anno prima (ivi: 9). Anche in questo caso si registra un'alta potenzialità di estensione dei progetti aziendali, cresciuta soprattutto

<sup>10</sup>[www.osservatori.net/smart\\_working](http://www.osservatori.net/smart_working). In questo caso purtroppo non disponiamo della base dati per effettuare nostre elaborazioni.

<sup>11</sup> Il campione delle PMI è formato da 315 casi, quello delle grandi aziende da 207 casi (ivi: 29).



nell'ultimo anno: solo il 18% delle PMI nel campione dichiarano di non essere interessate ad avviare al loro interno progetti di *smartworking*.

Sulla base della stessa indagine, l'Osservatorio stima che vi siano almeno 250.000 *smartworkers* in senso proprio (caratterizzati cioè almeno da lavoro a distanza, con discrezionalità nella scelta degli spazi, dei tempi e degli strumenti di lavoro)<sup>12</sup>. In questa cifra sono compresi sia coloro che hanno formalizzato questo tipo di rapporto lavorativo con l'azienda sia coloro che operano di fatto come *smartworkers* ma senza un progetto aziendale specifico. Si tratta di un numero sostanzialmente stabile rispetto alle precedenti rilevazioni: negli ultimi quattro anni, se si considerano le organizzazioni con più di 10 addetti, pubbliche e private, la stima puntuale della quota di *smartworkers* sul totale dei loro lavoratori dipendenti che potenzialmente potrebbero lavorare con tale modalità<sup>13</sup>, è passata dal 5% del 2013 al 7%<sup>14</sup>. È una popolazione prevalentemente maschile (7 su 10) e concentrata nel nord e nel centro Italia (9 su 10). Nel primo rapporto del 2012 (pp. 36-7), l'Osservatorio riportava anche le stime dei *distantworkers* (26%), dei *flexibleworkers* (25%) e degli *adaptiveworkers* (37%), ossia categorie di lavoratori che in un certo senso sono "sulla strada" dello *smartworking* (essendo quest'ultimo dato da una combinazione delle caratteristiche di quelle categorie). Questo dato è interessante, e andrebbe aggiornato, perché dà un'idea della potenzialità di sviluppo dello *smartworking* in Italia. Potenzialità che al momento sembra elevata: infatti, l'Osservatorio attualmente stima che i potenziali *smartworkers* potrebbero essere circa cinque milioni, ossia il 23% del totale degli occupati (2016: 7).

## **AUTONOMIA ORGANIZZATIVA, DISCREZIONALITÀ E CONTROLLO NELLA REGOLAZIONE DEL LAVORO**

Una delle questioni chiave del dibattito sullo *smartworking* è se offra nuove opportunità di autonomia nello svolgimento delle attività organizzate per i lavoratori e

---

<sup>12</sup> Altri due elementi fondanti di un approccio completo allo *smartworking* secondo l'Osservatorio sono la riorganizzazione degli spazi e un sistema di Performance Management per Obiettivi (ivi: 13).

<sup>13</sup> "Rimangono per adesso esclusi da questo conteggio coloro che svolgono attività operative vincolate alla postazione fisica come artigiani, operai specializzati, agricoltori, conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli che, allo stato attuale delle tecnologie, non possono adottare lo *Smartworking* o almeno non nelle forme che comunemente consideriamo. Per altri motivi, ovvero perché il loro modo di organizzare il lavoro è già di fatto caratterizzato da elevata flessibilità e autonomia, non rientrano tra il novero dei potenziali *Smart Worker* i liberi professionisti, gli imprenditori e i lavoratori di organizzazioni pubbliche o private che hanno meno 10 addetti." (ivi: 7).

<sup>14</sup> Nel report da noi consultato non sono disponibili i valori assoluti e gli intervalli di confidenza per cui non sappiamo se si tratta di una differenza statisticamente significativa.

su quali aspetti del lavoro oppure se aumenti la capacità di controllo da parte del management (Brey, 1999; Valenduc, Vendramin, 2016).

È plausibile che la risposta vari a seconda del contesto di applicazione, ma anche da come è definito il concetto di autonomia organizzativa.

Per contribuire alla chiarificazione della questione ci rifacciamo agli studi che distinguono i due concetti di autonomia organizzativa e discrezionalità organizzativa (Maggi, 2003/2016). Qui, l'autonomia è definita come la capacità di un soggetto di produrre proprie regole per il governo dei processi organizzativi in cui è coinvolto. A questo proposito, ci rifacciamo altresì agli studi francofoni di sociologia del lavoro e teoria organizzativa che evidenziano come il lavoro esercitato nel quadro di un rapporto formalmente subordinato spesso implichi la produzione di regole autonome da parte dei lavoratori orientate, al pari delle regole elaborate dalla direzione, all'efficacia ed efficienza produttiva (Terssac, 2003; Reynaud, 1988). Rispetto dall'autonomia, la discrezionalità indica invece uno spazio di azione e decisione previsto da regole preve eteronome entro il quale il soggetto agente è obbligato a scegliere tra alternative predeterminate (Maggi, 2003/2016).

Considerando autonomia organizzativa e discrezionalità organizzativa come dimensioni di analisi dicotomiche, combinabili tra loro, si possono identificare quattro tipi-ideali di personalità organizzativa (Barnard, 1938), ovvero di modi prevalenti con cui il soggetto contribuisce – o il management si aspetta che contribuisca - al processo organizzativo<sup>15</sup>.

Tipi-ideali di “Personalità Organizzativa”		DISCREZIONALITÀ ORGANIZZATIVA	
		NO	SÌ
AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	NO	1) P.O. eterodiretta	2) P.O. discrezionale
	SÌ	4) P.O. prevalentemente autonoma	3) P.O. relativamente autonoma (autonomia cooperativa)

Di seguito tali tipi sono puntualmente descritti e utilizzati per analizzare i principali studi teorici ed empirici<sup>16</sup> sulle pratiche di *smartworking*, con il fine di distinguere le

<sup>15</sup> La proposta della tipologia è stata avanzata da Roberto Albano e discussa in un seminario interno tra gli autori del presente paper.

<sup>16</sup> I lavori empirici considerati sono prevalentemente ricerche esplorative, in particolare *case-studies* per lo più basati su interviste.

possibili implicazioni sulla regolazione del lavoro, in termini di autonomia, discrezionalità e controllo.

*Contributo eterodiretto: né autonomia né discrezionalità.*

I contributi individuali al processo sono governati dall'imposizione di minuziose regole previe eteronome, con verifica in itinere della loro applicazione rigida da parte dei soggetti. Per certi versi, si avvicinano a situazioni di questo tipo i contributi prestati in processi anche complessi (es. servizi legali), in cui i dispositivi di comunicazione in mobilità sono utilizzati dai supervisor per esercitare un controllo stringente in tempo reale sullo stato di avanzamento dei progetti assegnati ai propri collaboratori e sull'osservanza delle istruzioni loro impartite in merito alle scadenze di completamento stabilite (Cavazotte et al., 2014). Vi rientrano anche i casi di adozione di sistemi di supporto alle decisioni dei responsabili di business basati sull'uso combinato di tecnologie di big data e visualizzazione delle informazioni (*visualanalytics*), scaricabili anche su dispositivi mobili (smartphone, tablet, ecc.), che garantiscono a tutte le persone coinvolte in una decisione l'accesso contemporaneo alle stesse informazioni, e pre-determinano in modo rigido alcuni aspetti centrali del processo decisionale, quali: individuazione di un evento anormale, ricerca delle informazioni-valutazione della situazione-determinazione della natura del problema e delle sue cause, individuazione di una possibile soluzione (Davenport, 2013). L'obiettivo perseguito dal management è il recupero del controllo sui processi, l'aumento della loro velocità e efficienza. Le conseguenze effettivamente prodotte possono includere l'aumento della quantità di lavoro per gli operatori (per esempio, legato alla necessità di essere continuamente *on call*).

*Contributo discrezionale: discrezionalità senza autonomia.*

Molti studi che enfatizzano le nuove opportunità di autonomia per i lavoratori offerte dallo *smartworking*, in realtà, fanno spesso riferimento a situazioni di discrezionalità di scelta permessa al soggetto relativamente a luoghi, tempi e modi di svolgimento delle attività.

La discrezionalità sui *luoghi* si riferisce alla possibilità per il soggetto di svolgere il proprio lavoro in spazi diversi da quelli aziendali standard, ma nel rispetto dei vincoli imposti dalla direzione che prestabilisce ovvero autorizza le alternative ritenute

ammissibili. Spesso, anche la frequenza di svolgimento della prestazione in un luogo diverso dagli spazi aziendali è limitata dal management (A.A. V.V., 2014b; 2015; 2016).

La discrezionalità sui *tempi* riguarda non solo quella ammessa dalle regole formali, che prevedono l'articolazione flessibile dell'orario di lavoro entro i vincoli imposti da norme legali (A.A. V.V., 2012; 2015), ma anche quella corrispondente all'aspettativa, spesso implicita, che il soggetto sappia programmare lo svolgimento dei propri compiti e scegliere di volta in volta quelli prioritari tenendo conto delle richieste dei clienti, dei superiori, delle interdipendenze delle proprie attività con quelle dei colleghi. A questo proposito, alcuni studi sostengono che il precipitato possa essere un "paradosso dell'autonomia": le opportunità offerte dall'uso di tecnologie digitali possono inserirsi in un quadro di aspettative implicite di accessibilità permanente che trasformerebbe l'autonomia dell'operatore su dove e quando lavorare nell'obbligo di lavorare sempre e dovunque (Azad et al., 2016; Cavazotte et al., 2014; Mazmanian et al., 2013). In realtà, tale situazione non è caratterizzata da autonomia, ma dal passaggio da un iniziale ampliamento – rispetto alla situazione di lavoro tradizionale – alla successiva riduzione dello spazio di scelta su dove e quando comunicare/lavorare ammesso da una regola previa eteronoma, al limite fino all'imposizione dell'obbligo di rispondere "lì e ora". Come documentano le evidenze empiriche disponibili (Vartiainen, Hyrkkänen, 2010; Mazmanian et al., 2013; Cavazotte et al., 2014; Vendramin, Valenduc, 2016), ciò può avere rilevanti conseguenze negative per l'individuo e per l'efficienza ed l'efficacia del processo<sup>17</sup>: aumento del carico di lavoro, colonizzazione degli altri mondi di vita, stress, frequenti interruzioni che possono aumentare la probabilità di errore, mancanza di tempo per riflettere e sperimentare nuove pratiche di lavoro e d'uso degli strumenti, perdita della capacità di concentrazione e attenzione e quindi della capacità a esercitare efficacemente discrezionalità (su tempi e priorità).

La discrezionalità sui *modi* riguarda innanzitutto la possibilità per il soggetto di scegliere quale dispositivo utilizzare per la comunicazione e il lavoro a distanza tra l'insieme degli strumenti acquistati e messi a disposizione dall'azienda<sup>18</sup>. La

---

<sup>17</sup> Delle conseguenze per la produttività individuale e aziendale, e per il work-life balance dell'individuo ce ne occupiamo specificamente più avanti, rispettivamente nei parr. 5 e 6.

<sup>18</sup> Tale orientamento di politica aziendale è etichettato con la sigla COPE (Corporate-Owned, PersonallyEnabled).

discrezionalità sugli strumenti può anche essere il risultato della trasformazione di scelte autonome degli operatori in discrezionalità concessa dal management<sup>19</sup>.

La discrezionalità inoltre riguarda l'esecuzione del job assegnato al soggetto nell'ambito della pianificazione delle attività stabilite dal management<sup>20</sup>. In tal caso, le tecnologie digitali sono adottate o utilizzate per comunicare più efficientemente le informazioni per il coordinamento dello svolgimento dei compiti, condividere schemi di risoluzione dei problemi precedentemente elaborati, rendere maggiormente visibili le fonti di informazioni e conoscenze cui l'operatore può accedere nello svolgimento del job: cioè per ampliare le risorse a sua disposizione per l'esercizio di discrezionalità (Wellman et al., 1996; Lehdonvirta, Mezier, 2013). Inoltre, le nuove tecnologie (per esempio quelle per la raccolta e l'analisi di dati sulle performance individuali e di processo) aprono nuove opportunità per l'adozione di modalità di controllo alternative alla supervisione diretta dell'esecuzione, basate sulla valutazione dei risultati individuali di lavoro rispetto agli standard di performance attesi, collegati a obiettivi di processo entrambi predeterminati dal management. Ciò consente di verificare l'appropriatezza dei comportamenti individuali, e i modi di esercizio della discrezionalità anche in caso di *disembedding* spazio temporale della prestazione lavorativa<sup>21</sup>.

#### *Autonomia cooperativa: discrezionalità e autonomia.*

La regolazione effettiva è il risultato dell'incontro, anche conflittuale, e della combinazione di regole previe e eteronome con regole autonome, previe o contestuali all'azione, elaborate da un collettivo di lavoro (identificabile ex-post) per risolvere un problema, che può pregiudicare l'efficacia del processo o di sue specifiche fasi, e rispetto al quale i programmi di azione già disponibili sono giudicati

---

<sup>19</sup> Casi recenti in tal senso sono rappresentati da Gruppo Amadori (A.A. V.V., 2012) e dal Gruppo Miroglio (A.A. V.V., 2014a).

<sup>20</sup> Il caso dell'azienda Matt Black Systems (CIPD, 2014) offre un esempio a questo proposito. Ogni ingegnere è responsabile dell'intero processo di sviluppo del prodotto (processazione dell'ordine del cliente, concezione, test e vendita). Il processo è supportato da un software che dà all'operatore il *framework* complessivo per trattare ogni fase del progetto, consentendogli un margine di flessibilità per adattare ogni *template* alla natura del singolo compito. Il software contiene anche informazioni e altri materiali per la "formazione", in tempo reale, durante lo svolgimento del lavoro, dei nuovi assunti.

<sup>21</sup> Alcuni lavori usano la metafora del *panopticon* (Foucault, 1975) per spiegare l'aumento della capacità di controllo da parte del management (Wilson, 1999; Long et al., 2010). Le nuove tecnologie aumentano la visibilità della prestazione lavorativa (chi fa, che cosa, dove, come, quando e con quali risultati): la consapevolezza di poter essere costantemente monitorati, senza necessariamente esserlo, indurrebbe gli operatori ad adottare il comportamento atteso dalla direzione. Dove il contributo richiesto non è di tipo eterodiretto, tali lavori non offrono categorie analitiche per distinguere se è richiesta discrezionalità o autonomia.

inadeguati (Reynaud, 1988; Terssac, 1992, trad. it. 1993). Si assume che gli operatori accettino le regole di controllo (in particolare l'obbligo implicito di elaborare quando necessario nuove regole per risolvere o anticipare i problemi) perché ciò permette di sviluppare le proprie competenze che sono fonte di potere, di identità e riconoscimento nel gruppo di lavoro, di occupabilità/visibilità sul mercato esterno del lavoro. Si assume, inoltre, che i dirigenti accettino l'autonomia degli esecutori perché è fonte di nuove competenze e apprendimento organizzativo utili all'efficacia del processo. La produzione della regola autonoma implica comunicazioni su oggetti mal definiti e non completamente esplicitabili (il problema, le conoscenze e competenze individuali) che quindi richiedono interazioni faccia a faccia. Si può allora ipotizzare che l'uso intensivo di modalità organizzative basate sul distanziamento spazio-temporale dei soggetti e comunicazioni standardizzate ostacoli la produzione di regole autonome e la valorizzazione delle competenze. Le evidenze empiriche disponibili mostrano in effetti che anche in processi di lavoro in cui le comunicazioni con i colleghi, i superiori e i clienti sono sempre più mediate dall'uso di tecnologie digitali e il lavoro in mobilità o a distanza è frequente, le interazioni che richiedono negoziazioni intense continuano ad essere prevalentemente basate su comunicazioni faccia a faccia e informali (Azad et al., 2016; Vartiainen, Hyrkkänen, 2010; Wellman et al., 1996). In relazione a ciò, si ricorda inoltre che secondo alcuni studi (A.A. V.V., 2012, 2015, 2016), gli spazi fisici entro l'organizzazione formale continuano ad essere una delle possibili opzioni relative ai luoghi di svolgimento delle attività a disposizione degli smart workers e la riprogettazione di tali spazi per favorire, tra gli altri, la collaborazione e le relazioni rappresenta una componente chiave dello *smartworking*.

Circa gli aspetti del lavoro su cui è richiesta l'autonomia dei soggetti, tale questione è approfondita nella successiva sezione "L'applicazione della tipologia ai dati di ricerca". Qui possiamo anticipare che alcune delle evidenze empiriche disponibili mostrano che vi è spesso una richiesta implicita di autonomia che riguarda la strutturazione di un percorso di apprendimento continuo e lo sviluppo di una rete di relazioni professionali da cui il soggetto possa acquisire nuove risorse utili allo svolgimento delle proprie attività (Schneckenberg, 2009; CIPD, 2014). A questo fine, opzioni possibili sono la partecipazione a progetti di lavoro temporanei nell'ambito di imprese virtuali, che alternano co-presenza e interazioni mediate dalle ICT

(Vendramin, 2007; Vendramin, Valenduc, 2016), e a centri di *co-working* (vedi oltre, par. 4).

*Contributo prevalentemente autonomo: autonomia senza discrezionalità.*

Il soggetto ha la capacità di produrre proprie regole per strutturare parti consistenti del processo di lavoro, a partire dagli obiettivi la cui definizione da parte di una fonte esterna può avvenire solo in modo generale. Possono orientarsi in modo prevalente a questo tipo i contributi prestati nei processi innovativi, specialmente nei casi in cui i nuovi prodotti sono progettati in collaborazione con clienti e fornitori e i requisiti tecnici non sono specificabili in anticipo; innovazioni di questo tipo richiedono un coordinamento per mutuo adattamento (Thompson, 1967: 56) Si può pertanto escludere che la comunicazione implicata sia per buona parte mediata da dispositivi digitali o che i soggetti coinvolti siano, continuativamente, spazialmente e temporalmente distanti. Si possono, tuttavia, riscontrare casi in cui le tecnologie digitali sono adottate dal management per trasformare situazioni di questo tipo in situazioni di discrezionalità (v. nota 20) o di autonomia cooperativa: così per esempio, le nuove tecnologie possono essere adottate secondo modalità orientate ad una esplicita programmazione rigida (delle fasi e della sequenza del loro svolgimento) del processo ma nel quadro di obblighi impliciti secondo i quali spetta ai soggetti, nella pratica quotidiana di lavoro, decidere in base alla situazione quali regole formali debbano essere rispettate e quali possano essere ignorate e/o disattese per assicurare il successo del lancio del nuovo prodotto sul mercato (Pfeiffer et al., 2016).

*L'applicazione della tipologia a dati di ricerca.*

Ci concentriamo ora su alcune ricerche condotte dal Politecnico di Milano sulle pratiche di *smartworking* diffuse in Italia (A.A. V. V., 2012, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b, 2015, 2016). Ci proponiamo di valutare su quali aspetti del lavoro sia richiesta autonomia e in che misura tali pratiche valorizzino, come sostenuto, la capacità delle persone di generare innovazione. Nelle buone pratiche, l'autonomia – che è fonte di innovazione - si sviluppa a livello micro del processo organizzativo. Qui, riguarda prevalentemente aspetti di struttura sociale.

Concerne cioè innanzitutto i *luoghi di svolgimento*. Nel 2015, il 36 % delle aziende del campione di indagine (176 casi) dichiarava di accettare che i propri dipendenti lavorassero presso i centri di co-working, con ciò non limitandosi a porre vincoli all'identificazione delle possibili alternative per lo svolgimento della loro prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali; nel 2016, si esprimeva in tal senso il 51% delle organizzazioni di grandi dimensioni con progetti strutturati di smartworking in atto (63 casi) e un altro 10% di esse dichiarava di voler adottare tale atteggiamento in futuro (A.A. V.V., 2015; 2016).

L'autonomia riguarda poi le *modalità di svolgimento* delle attività, e segnatamente le scelte relative agli strumenti per il lavoro e la comunicazione formale a distanza (palmari, tablet, smartphone, instant messaging, chat, forum, blog, social network ecc.) e alle procedure di lavoro. Con riferimento al primo aspetto, il report pubblicato nel 2013, segnalava un crescente interesse delle aziende di grandi dimensioni verso l'orientamento etichettato con la sigla BYOT (Bring Your Own Technology): si prevedeva che il numero delle aziende interessate a valorizzare l'autonomia dei propri dipendenti circa la scelta dei dispositivi e delle applicazioni da utilizzare sarebbe passato, rispettivamente, dal 23% nel 2013 al 33% nel 2015 (dispositivi) e dal 15% nel 2013 al 26% nel 2015 (applicazioni) (A.A. V.V., 2013b); analogamente, nel 2014, il 19% degli operatori del campione (1000 professionals) dichiarava di utilizzare strumenti e applicazioni scelti autonomamente per cui l'azienda non definiva alcuna policy o modalità di servizio (A.A. V.V., 2014a). Circa le procedure di lavoro, i dati più recenti mostrano che ciò che distingue gli *smart workers* dagli altri lavoratori è la capacità di anticipare i problemi<sup>22</sup>: dall'indagine su un campione di 1004 lavoratori presso aziende con oltre 10 addetti emerge che il 14% in più degli *smart workers* possiede tale capacità, quest'ultima è altresì considerata come una delle più rilevanti dal 56% dei responsabili delle risorse umane presso aziende di medie-grandi dimensioni (A.A. V.V., 2016: 18).

La stessa ricerca evidenzia che rispetto agli altri lavoratori, gli *smart workers* si caratterizzano inoltre per la capacità di identificare rapidamente i punti di riferimento interni (colleghi) e esterni riuscendo a sviluppare relazioni e a scambiare informazioni utili: il 14 % in più degli *smart worker* possiede tale capacità (A.A. V.V., 2016: 18)

---

<sup>22</sup> In altri termini: è la capacità di valutare se, nella situazione specifica, convenga seguire la procedura formalmente prevista per lo svolgimento delle attività assegnate oppure una di quelle disponibili (nelle memorie organizzative digitali) o, al limite, svilupparne di nuove.



che, in altri termini, concerne l'assunzione di autonomia in relazione a: le fonti di emissione, i tempi di emissione, produzione e trasmissione delle informazioni per gli svolgimenti dei compiti.

Circa i *tempi di svolgimento*, nelle buone pratiche si sviluppa quindi contemporaneamente discrezionalità e autonomia: la prima con riferimento ai tempi di svolgimento dei compiti primari (il soggetto può decidere per esempio quando, nel corso della giornata, iniziare, interrompere e terminare lo svolgimento delle attività lavorative assegnategli scegliendo entro un set di alternative predeterminate in base ai vincoli imposti da norme legali, dai clienti, dai superiori e dalle interdipendenze delle sue attività con quelle dei colleghi); la seconda rispetto ai tempi di emissione, produzione e trasmissione delle comunicazioni.

Passando a considerare altri aspetti del lavoro, le attività del soggetto fanno di norma parte di una serie di attività separabili (legate tra loro da interdipendenza generica o sequenziale, Thompson, 1967: 54), in larga parte preordinate dal management. Fa eccezione l'autonomia sulle modalità di svolgimento (scelte relative alle procedure di lavoro, agli strumenti per il lavoro e la comunicazione formale a distanza), nella misura in cui può implicare autonomia/innovazione nelle conoscenze tecniche e nel contenuto dei compiti. Il contributo del soggetto al processo è, inoltre, governato da regole previe che definiscono in modo eteronomo e in termini quantitativi gli obiettivi che il soggetto deve raggiungere. I percorsi di carriera sono gestiti in base alla valutazione dei risultati individuali di lavoro.

L'idoneità delle pratiche analizzate a valorizzare la capacità delle persone di generare innovazione è probabilmente sovrastimata; tali pratiche, infatti, richiedono in genere autonomia su un numero limitato di componenti del processo organizzativo complessivo<sup>23</sup>, presupponendo una personalità organizzativa che si avvicina al tipo dell'autonomia cooperativa. Sulla base delle evidenze disponibili (Vendramin, 2007), ci si può peraltro domandare se l'adozione di modalità di controllo e di gestione dei percorsi di carriera basate sulla valutazione dei risultati individuali di lavoro non possa in realtà aumentare la competizione, riducendo la propensione individuale dei membri dell'organizzazione formale a condividere le proprie conoscenze e competenze, limitando così le opportunità di elaborazione collettiva di nuove competenze organizzative. Per quanto detto in precedenza, si può inoltre dubitare

---

<sup>23</sup>Entro un quadro di scelte di obiettivi, tecniche, di struttura dei compiti e sociale che a livello micro, meso e macro rimane in larga parte pre-determinato dal management.

che l'eventuale elaborazione di nuove regole per lo svolgimento delle attività possa trovare adeguato supporto nelle interazioni mediate da dispositivi digitali.

## **LA RICOSTRUZIONE DEL COLLETTIVO DI LAVORO NEL COWORKING**

Un'altra questione chiave del dibattito sullo *smartworking*, in parte collegata al tema dell'autonomia, concerne l'identità collettiva del gruppo di lavoro e l'identità professionale dei lavoratori remoti a fronte di una progressiva individualizzazione delle relazioni di lavoro.

Gli studi sociologici e psicologici hanno mostrato da tempo come ogni organizzazione di lavoro sia un'importante agenzia di socializzazione, ossia un luogo in cui gli individui esprimono bisogni, motivazioni e aspirazioni al reciproco riconoscimento, dove costruiscono cioè simultaneamente le loro identità personali e quelle collettive, non solo mediante la cooperazione ma anche attraverso il conflitto (Cfr. ad es. Sainsaulieu, 1977)<sup>24</sup>. D'altro canto, successive ricerche sul campo hanno ben mostrato che la costituzione di un collettivo di lavoro, i cui membri siano dotati di spirito collaborativo, di capacità riflessiva sulle proprie pratiche e di un sentimento di appartenenza a una comunità di lavoro, avviene attorno al "lavoro di organizzazione e di regolazione" (Terressac, 2003), risultando così importante anche dal punto di vista del management; nel lavoro di gruppo, infatti, si elaborano regole pratiche, nuove competenze, *commitment* organizzativo, ecc., ossia ingredienti organizzativi utili a:

- garantire fluidità alle produzioni di routine;
- stimolare processi di innovazione e apprendimento organizzativo;
- costituire efficaci incentivi immateriali che vanno ad ampliare la "zona di indifferenza" (Barnard, 1938, trad. it. 1970) o "zona di accettazione" (Simon, 1951).

Per citare un altro studioso dell'identità professionale, Claude Dubar, "le imprese 'innovative' cercano oggi di realizzare o controllare un apparato di socializzazione di questo tipo, che consente di trasformare le identità di esecutori in identità di 'salariati mobilitati'" (2000, trad. it. 2004: 125). L'identità lavorativo-professionale, nelle sue

---

<sup>24</sup>L'identità collettiva, ossia l'identità di un gruppo o comunità in quanto tale, consapevole dei propri confini – anche mobili – della propria continuità temporale e simbolica, nonché della propria capacità di selezione e azione collettiva, non sorge spontaneamente dall'accostamento di più identificazioni individuali: "le ricerche [...] mostrano che un'identità collettiva si sviluppa spesso in contesti conflittuali, quando l'integrità di un gruppo è minacciata e si formano solidarietà, organizzazione, leadership e, col tempo, una rappresentazione e memoria collettiva" (Sciolla, 2010: 40).

diverse dimensioni (personale, sociale, collettiva), è una costruzione sociale che avviene in buona parte nelle organizzazioni<sup>25</sup> mediante interazioni interpersonali dirette, specie entro i collettivi informali di lavoro che fino a un recente passato si sono perlopiù formati entro spazi fisici ben definiti (l'officina, l'ufficio, il cantiere ecc.). Le relazioni di lavoro entro forme organizzative agili sono invece peculiari da tal punto di vista. Le interazioni (orizzontali o verticali) con altri componenti dell'organizzazione sono sempre più indirette e formali (via *Comunicazione Mediata dal Computer*) a scapito di quelle dirette, faccia a faccia e informali.

Quali implicazioni hanno tali mutamenti legati allo smartworking per la costruzione dell'identità lavorativo-professionale di un numero crescente di persone (anche se per ora esiguo)? Per rispondere esaurientemente a questa domanda servirebbe una ricca messe di dati di ricerca empirica specifica, qualitativa e quantitativa, di cui al momento purtroppo non disponiamo. Tuttavia, alcune utili informazioni le possiamo ricavare da indagini svolte in un campo contiguo: si tratta del *coworking*, un fenomeno per diversi aspetti complementare allo *smartworking*. Si tratta di ricerche ancora esplorative, perlopiù *case-studies* basati su interviste e osservazioni qualitative, piuttosto che indagini quantitative e sperimentali guidate da ipotesi, teorie e concetti ben operativizzati; inoltre, esse non riguardano tanto lavoratori dipendenti, ma perlopiù altre categorie di *mobile workers* come i free-lancer, gli i-pros, gli startupper, ecc.<sup>26</sup>, per i quali l'uso intensivo di tecnologie digitali e il *disembedding* spazio-temporale di parti di processo dalle organizzazioni per cui lavorano sono già ora una realtà in rapida crescita. Se tali ricerche, quindi, non permettono generalizzazioni empiriche, ciò nondimeno forniscono interessanti elementi di riflessione anche per il nostro tema centrale. In special modo, sono utili per capire in che modo lavoratori che operano individualmente in un contesto remoto dall'organizzazione di riferimento principale, e che hanno la possibilità di spostarsi, tendano a ricostruirsi ambienti di lavoro caratterizzati da socialità, come minimo per condividere informazioni, risorse materiali o momenti di relax, ma come vedremo anche con obiettivi di più ampio respiro, di costruzione di reti professionali o, più in generale, di capitale sociale.

---

<sup>25</sup> A partire dal boom economico, e sempre più nelle economie terziarizzate e poi nelle cosiddette "economie della conoscenza", oltre all'impiego è determinante per l'identità professionale nella fase adulta il percorso di istruzione e formazione precedente all'ingresso nel mondo del lavoro (Dubar, 2000, trad. it. 2004: 141-2)

<sup>26</sup> Agli spazi di *coworking* accedono già ora anche lavoratori dipendenti di imprese e istituzioni (Parrino, Arvidsson, 2015).

I primi centri per il *coworking* nascono nei primi anni duemila negli Stati Uniti<sup>27</sup>; si diffondono da allora, rapidamente, nei grandi centri urbani: dapprima soprattutto quelli nord-americani e nord-europei (Londra e Berlino in testa), e successivamente anche in Cina, Hong Kong, India e in numerose altre Città del mondo<sup>28</sup>. Essi raccolgono temporaneamente, per periodi più o meno lunghi e con frequenze diverse, professionisti e lavoratori non operanti per la stessa azienda. Sono centri organizzati da lavoratori associati, da imprenditori o da enti pubblici. Tutti offrono spazi, strumentazioni e servizi digitali, informazioni; alcuni, offrono inoltre occasioni di intrattenimento, spazi di discussione su temi di lavoro o extralavorativi (Fortezza, Berdicchia, Masino, Moriconi, 2016). Stando alla letteratura, molti di questi centri di *coworking* costituiscono per molti di coloro che li frequentano, momenti e occasioni di socialità più generale, a prescindere dalle loro finalità esplicite. Presi nel loro insieme, non sono quindi interpretabili esclusivamente come nuovi luoghi per “lavorare da soli insieme” (Spinuzzi, 2012), anche se certamente questo corrisponde agli obiettivi di molti *hostservices* privati.

Limitandoci a considerare le ricerche svolte nel nostro Paese (rimandando a Gandini, 2015 per una rassegna più ampia della letteratura), le aspettative che emergono da interviste svolte tra i *coworkers* mostrano forte eterogeneità: esse si muovono ora su un versante più individualista, della vetrinizzazione professionale e del riposizionamento sul mercato, ora su un versante più comunitario, della collaborazione creativa e della solidarietà (Parrino, Arvidsson, 2015; Pacchi, 2015; Cavalca, Borghi, 2016). È invece raro, al momento, individuare nei centri di *coworking* nuovi luoghi della partecipazione politica e sindacale<sup>29</sup>: “è più facile che siano un luogo di circolazione di informazioni (anche a carattere politico e rivendicativo), di formazione, di costruzione di reti, di creatività collettiva orientata alla produzione” (Cavalca, Borghi, 2016: 52).

---

<sup>27</sup> Vi sono, come spesso capita, controversie su chi abbia creato il primo spazio di *coworking*; in molta parte della letteratura si legge che il primo sarebbe stato il San Francisco Coworking Space, fondato nel 2005 per iniziativa di Brad Neuburg, ingegnere informatico, locato presso il collettivo femminista Spiral Muse (cfr. tra gli altri Spinuzzi, 2012).

<sup>28</sup> Secondo Deskmag, una rivista on line per il *coworking*, il numero dei centri sparsi per il mondo è passato dalle 700 unità circa dell'inizio 2011 alle 2.500 della fine 2012 (cit. in Merkel, 2015), la stessa prevede dall'analisi di trend che nel 2018 i centri saranno circa 12.000 per un totale di un milione di *coworkers* (4<sup>a</sup> CoworkingSurvey, dicembre 2013, cit. in Hood, 2015: 242). In Italia, secondo la mappatura condotta da Badioli, nel 2014 i *coworking* attivi erano circa 200 (cit. in Fortezza, Berdicchia, Masino, Moriconi, 2016: 9).

<sup>29</sup> Merkel (2015: 124) ad es. afferma che alcune esperienze di *coworking* possono essere interpretate come forme di impegno democratico, pratiche emancipatorie, che sfidano le politiche neoliberali dell'individualizzazione.

In tal senso, per alcuni lavoratori remoti il *coworking* rientra in strategie di rientro (perlomeno parziale) dalla *domestication* dell'unità di lavoro (Bologna, Fumagalli, 1997), offrendo la possibilità di uscire dall'isolamento tipico del telelavoro e una chiara strutturazione dei tempi di vita in cui il lavoro remunerato non colonizzi il mondo della vita. Esso facilita la formazione di gruppi che definiscono strategie corporative professionali, in cui ci si scambiano informazioni e conoscenze utili per risolvere problemi di lavoro, si ottengono feedback per migliorare le proprie abilità, competenze e per gestire la propria immagine e reputazione da spendere sul mercato del lavoro, costruire relazioni fiduciarie, formulare strategie collettive di rivendicazioni di diritti. Il *coworking* rappresenta per alcuni aspetti un vero e proprio nuovo movimento di lavoratori e professionisti (talvolta anche in veste di promotori dei centri), con i suoi valori fondanti: comunità, collaborazione, apertura, diversità e sostenibilità (Reed, 2007 cit. in Gandini 2015: 196). Per le grandi e medie organizzazioni, pubbliche e private e di terzo settore, i centri di *coworking* rappresentano piccole e flessibili organizzazioni esterne spesso strutturate a rete (anche con legami internazionali) con cui è utile intessere relazioni a vari fini<sup>30</sup>, tra cui (Hood, 2015; Fortezza, Berdicchia, Masino, Moriconi, 2016):

- reclutamento di lavoratori affidabili, autonomi, competenti e capaci di lavorare in gruppo;
- riammodernamento di edifici e aree urbane dismesse;
- ricerca di soluzioni a problemi (Cyert, March, 1963) o sondaggio dell'ambiente in vista di opportunità (*opportunisticsurveillance*, Thompson, 1967: 151) per ampliare e ammodernare il campo d'azione;
- creazione di "innovation cluster", costituiti da reti di centri di *coworking*, che fanno da catalizzatore di investimenti economici in aree in cui si concentrano nuovi talenti e nuove competenze.

Secondo alcuni, le grandi aziende otterrebbero nuove opportunità economiche dall'importare, o anche creare, all'interno dei loro confini organizzativi i dispositivi come il *coworking* o simili (ad es. il desk-sharing temporaneo) per migliorare il senso

---

<sup>30</sup>Richiamando la già menzionata politica aziendale del BYOT, possiamo dire che ci troviamo qui di fronte a una sua propaggine, il BYON – Bring Your Own Network.

di empowerment, di soddisfazione e il commitment dei propri dipendenti (Hood, 2015)<sup>31</sup>.

Lo smartworking può essere un elemento facilitante nella costruzione di relazioni tra grandi e medie organizzazioni e questa rete di centri di *coworking*; questi ultimi, a loro volta, possono essere uno punto di riferimento utile per i lavoratori agili a partire dal soddisfacimento di bisogni di socialità, di costruzione dell'identità al lavoro e di conciliazione tra tempi lavorativi ed extra-lavorativi.

## **DIGITALIZZAZIONE, OCCUPAZIONE E PRODUTTIVITÀ**

La digitalizzazione in corso delle relazioni sociali interessa significativamente anche le relazioni di lavoro, su vari piani: economico, giuridico e gestionale. La trasformazione in senso digitale del lavoro coincide con una crescente automazione che ridefinisce i termini del rapporto tra sistema tecnico e sistema sociale e riaccende la tradizionale querelle tra progresso tecnico, crescita economica, produttività e occupazione.

La teoria della crescita di mainstream (Solow, 1956) afferma che il progresso tecnologico è fonte di maggiore produttività – generale, e del lavoro in particolare - e di crescita economica, anche di lungo termine (Romer, 1990). Tuttavia, con specifico riferimento alla cosiddetta rivoluzione digitale, lo stesso Robert Solow ha successivamente evidenziato la problematicità della relazione tra progresso tecnologico e produttività, attraverso una battuta pronunciata nel 1987 e oggi nota come “il paradosso della produttività”: *you can see the computer age everywhere but in the productivity statistics*. “L’aumento della produttività – affermano in tal senso Askénazy e Gianella (2000, traduzione nostra) - non viene automaticamente con l’adozione delle nuove tecnologie, bensì è il corollario dei cambiamenti organizzativi facilitati dalle innovazioni tecnologiche e sarà conseguito solo da quelle imprese che modificano e innovano l’organizzazione del lavoro contemporaneamente all’adozione delle nuove tecnologie”. Nello stesso senso, Brynjolfsson e McAfee (2015) riconoscono che “il cambiamento organizzativo è un precursore ineludibile per sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali”. Pertanto, anche la letteratura più apologetica, riconosce oggi la necessità di una qualificazione *organizzativa* delle

---

<sup>31</sup> “The same sense of empowerment that drove individuals to take charge of the selection of their technological devices (‘bring your own device’, BYOD) is beginning to be replicated in the selection of their workplaces” (Hood, 2015: 246).

tecnologie digitali, la necessità cioè di progettarle in funzione dei processi produttivi e di lavoro e di plasmarle rispetto alle esigenze di coordinamento che si generano nel loro dispiegarsi. Le scelte organizzative influenzano, cioè, in maniera decisiva il rapporto tra progresso tecnologico e produttività (Valenduc, Vendramin, 2016).

Parimenti problematico, e forse meno prevedibile, è il rapporto tra digitalizzazione e lavoro, in quantità e qualità. Con riferimento alla quantità di lavoro, e dunque ai livelli di occupazione, il rinnovato interesse per la nozione keynesiana di disoccupazione tecnologica<sup>32</sup> ha riproposto, aggiornandoli, vecchi interrogativi: quanto la digitalizzazione che sta interessando i processi di produzione, sia nella manifattura che nei servizi, incide negativamente sui livelli di occupazione, sostanziandosi nella sostituzione di uomini per mezzo di “macchine”? Quanto la influenza positivamente creandone di nuova? Esempi di scenari pessimistici sono quelli descritti da Rifkin (2014) e Frey e Osborne (2013). Il primo prevede una consistente riduzione dell’occupazione a causa della riduzione a zero dei costi marginali nei processi di produzione digitale. Gli altri due stimano a rischio di *computerization* quasi il cinquanta per cento dei lavori oggi censiti nel mercato del lavoro statunitense. Hungerlande colleghi (2015) stimano che solo il venti per cento della popolazione finirà per generare/detenere l’ottanta per cento del reddito/capitale complessivo. L’inclinazione un po’ semplicista di questi approcci induce molti a ritenere più verosimile uno scenario di modificazioni strutturali dell’occupazione: più che diminuire in quantità l’occupazione conoscerà una modificazione qualitativa, redistribuendosi in maniera significativa tra settori, mestieri e mansioni. Ma il modo in cui questa redistribuzione avverrà è difficile da prevedere. L’ipotesi della “polarizzazione” (Autor, Dorne, 2013) prevede che i mestieri più a rischio di estinzione siano quelli routinari e non manuali (*medium skills*), essendo più difficile digitalizzare lavori creativi e di relazione da un lato (*high skills*) o manuali e non routinari dall’altro (*lowskills*). L’ipotesi della complementarità tra capitale e competenze (Krusell, Ohnian, Rios-Rull, Violante, 2002) prevede invece che la domanda di lavoratori creativi con alte competenze aumenterà di pari passo con la digitalizzazione, mentre i lavoratori con basse competenze perderanno il lavoro. Entrambe le ipotesi, chiaramente, indicano nella formazione professionale e nel *long-*

---

<sup>32</sup> Keynes (1933) definì “tecnologica” la disoccupazione “...*due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses of labour*”.

*life learning* due strumenti di policy fondamentali per favorire il matching tra domanda e offerta di lavoro.

Ma la digitalizzazione promette di impattare sulla qualità del lavoro anche in senso ergonomico. I rischi connessi all'introduzione massiva delle ICT mobili per il lavoratore possono essere suddivisi in due categorie: effetti indiretti ed effetti diretti (Barley, Meyerson, Grodal, 2011). Rientrano nella categoria degli effetti indiretti tutti quelli che hanno a che fare con il tema del work-life balance, cui ci dedicheremo nel prossimo paragrafo. Fanno parte della seconda, messa invece a tema in questo paragrafo, tutte le conseguenze che l'introduzione delle ICT hanno nello svolgimento dei compiti da parte dei lavoratori.

L'ovvia considerazione che le ICT facciano aumentare la produttività a livello macroeconomico (Jorgenson, 2001), si scontra con una ormai vasta letteratura che, concentrandosi sulla produttività individuale, mette in luce alcune criticità.

Un impiego in cui la comunicazione è "pocketable, mobile, and continual" (Mazmanian, Orlikowski, Yates, 2006: 3) richiede al lavoratore di adattarsi a svolgere le proprie mansioni in un modo che viene definito "policronico" (Cotte, Ratneshwar, 1999), il che richiede non più solo la capacità di impegnarsi contemporaneamente in più compiti ma anche, e soprattutto, la disponibilità a essere continuamente interrotto (Lamar Reinsch, Turner, Tinsley, 2008).

Il potenziale di disturbo dell'essere continuamente distratti o interrotti dall'arrivo di messaggi (e-mail ma non solo), che richiede di sospendere l'attività in corso per dedicarsi a una imprevista, è elevatissimo (Rennecker, Godwin, 2005) e, complici le ICT, capita assai di frequente, come mostrano i più recenti dati EWCS (2017) (Tab. 4).

Tab. 4 – Frequenza di interruzioni durante il lavoro (Very/Fairly often)<sup>33</sup>. Confronto tra i lavoratori dipendenti ICT-Intensive e gli altri.

	ICT-INTENSIVE	NON ICT-INTENSIVE	DIFF. PT. PCT.	INTERVALLI DI CONFIDENZA AL 95%			
				3/4 del tempo		Meno spesso	
ITALIA	30%	21%	+9	25%	35%	18%	24%
SPAGNA	38%	29%	+9	35%	41%	27%	31%
FRANCIA	60%	38%	+22	56%	64%	35%	42%
GRAN BRETAGNA	62%	43%	+19	59%	66%	39%	47%
DANIMARCA	56%	39%	+17	52%	61%	34%	44%

Fonte EWCS 2015. Nostre elaborazioni. Dati pesati con W4.

<sup>33</sup>Il testo della domanda è: How often do you have to interrupt a task you are doing in order to take on an unforeseen task?



Da uno studio, condotto quando la penetrazione delle ICT era all'inizio, risultava che i lavoratori riuscissero a concentrarsi per un massimo di tre minuti prima di essere interrotti (Gonzalez, Mark, 2004). Ma, al netto della durata dell'interruzione, è prevedibile che il lavoratore attraversi un periodo di latenza prima di riuscire a tornare a concentrarsi nuovamente sul compito lasciato in sospeso. Questo ha conseguenze sul lavoratore, in termini di stress, ma può averne anche per l'organizzazione di cui fa parte. Alcuni studiosi hanno sostenuto che la produttività aziendale, inizialmente aumentata dall'inserimento delle ICT, possa col tempo rallentare, e addirittura cambiare direzione, in conseguenza delle continue interruzioni cui è sottoposto il lavoratore. Il beneficio in termini di accelerazione del processo di soluzione di singoli task, permesso dalle ICT, si scontrerebbe con una diminuzione della produttività a lungo termine (Rennecker, Godwin, 2003). Inoltre, la potenza di coordinamento – verticale, trasversale, sincrono, asincrono e remoto – offerta dalle piattaforme ICT collaborative aziendali, può generare un *collaborative overload* (Cross, Rebel, Grant, 2016) che eccede le effettive esigenze del processo produttivo, generando inefficienza.

## **CONCILIAZIONE TRA LAVORO E VITA EXTRA-LAVORATIVA**

Nell'approfondire le conseguenze del lavoro agile e dell'uso di dispositivi digitali sulla conciliazione tra lavoro e vita extra-lavorativa, muoviamo dagli studi sul tema collegato dell'effetto che sulla conciliazione hanno le forme di lavoro atipico, che non prevedono orari fissi di lavoro. L'*atipicità di orario*, e quindi la durata limitata, come nel part-time, o l'*orario flessibile*, come quello previsto dai contratti di collaborazione, o ancora l'utilizzo di *lavoro a distanza* come il telelavoro, possono potenzialmente aiutare a conciliare il tempo di lavoro quotidiano con quello di vita privata (Bertolini, 2006).

In questo quadro, il ricorso al lavoro agile e ai dispositivi digitali apre nuovi spazi di orari flessibili – oppure fissi ma a distanza dal luogo di lavoro – e, almeno teoricamente, offre l'opportunità di una migliore conciliazione dei tempi di lavoro quotidiano con quelli familiari e di vita privata. Qui rileva innanzitutto il risparmio nei tempi di spostamento; in secondo luogo, la possibilità di svolgere attività, per esempio di lavoro domestico, mentre si lavora da casa.

I più recenti dati dell'EWCS (2017) mostrano, in effetti, differenze nelle opportunità di conciliare lavoro e vita privata tra i dipendenti<sup>34</sup> a seconda dell'organizzazione dell'orario di lavoro: rigida (R), in quanto totalmente predefinita dal datore di lavoro, oppure dotata di gradi crescenti di flessibilità (F). I lavoratori con orari flessibili, in generale, riescono molto più facilmente a ritagliarsi del tempo per sé (o per la famiglia) durante l'orario di lavoro (Tab. 5).

Tab. 5- Facilità nel ritagliarsi spazi per sé o per la famiglia in orario di lavoro (very+fairly easy).

	R	F	DIFF PT. PCT.	INTERVALLI DI CONFIDENZA AL 95%			
				R		F	
ITALIA	71%	84%	+13	65%	77%	78%	90%
SPAGNA	63%	81%	+18	60%	66%	77%	85%
FRANCIA	51%	76%	+25	45%	57%	72%	80%
GRAN BRETAGNA	70%	86%	+16	65%	75%	83%	89%
DANIMARCA	59%	87%	+28	51%	67%	84%	90%

Fonte EWCS 2015. Nostre elaborazioni. Dati pesati con W4.

Dal punto di vista della gestione del proprio tempo, il lavoratore con orario flessibile sembra godere di indubbi vantaggi: il fatto di rendere meno rigidi i confini tra lavoro e tempo di vita familiare, permetterebbe una migliore conciliazione dei due ambiti. E, tuttavia, questi benefici hanno un costo. La questione può in effetti essere anche ribaltata: l'assenza di un orario di lavoro rigido potrebbe porre il rischio opposto, del tempo di lavoro che invade lo spazio di vita privata. In una ricerca sulla diffusione degli uffici virtuali in IBM si sottolinea ad esempio il rischio di *workaholism* per i telelavoratori, proprio in conseguenza dell'aumentata labilità dei confini tra lavoro e famiglia (Hill et al., 1998). Secondo questo studio, inoltre, l'orario di lavoro degli occupati flessibili(F) si prolungherebbe oltre le otto ore più spesso degli altri (R), anche se non sempre le cose vanno così.

Tab. 6 – Lavoratori per cui la giornata lavorativa non si prolunga mai oltre le 10 ore.

	R	F	DIFF PT. PCT.	INTERVALLI DI CONFIDENZA AL 95%			
				R		F	
ITALIA	91%	71%	-20	87%	95%	64%	78%
SPAGNA	80%	56%	-24	77%	83%	51%	61%
FRANCIA	65%	45%	-20	59%	71%	40%	50%
GRAN BRETAGNA	56%	53%	-3	51%	61%	48%	58%
DANIMARCA	55%	44%	-10	47%	63%	39%	49%

Fonte EWCS 2015. Nostre elaborazioni. Dati pesati con W4.

<sup>34</sup> Ricordiamo che, per avvicinarci alla definizione di eWorker della Commissione Europea (cfr. il par. 1), abbiamo selezionato i dipendenti che usano pc, smartphome o laptop per almeno  $\frac{3}{4}$  del tempo lavorativo.

I dati dell'EWCS (in cui è stato usato come soglia il valore di 10 ore) sono in linea con tale affermazione per quanto concerne Italia, Spagna e Francia, ma non in Gran Bretagna e Danimarca (Tab. 6). Il fatto che in Danimarca e Gran Bretagna, diversamente dagli altri tre Paesi considerati, le percentuali di chi supera le 10 ore al giorno si differenzino poco tra gli occupati con orari rigidi e quelli con orari flessibili, è probabilmente legato alle forme di regolamentazione del lavoro dipendente che sono, in questi due paesi, meno stringenti rispetto a Italia, Spagna, Francia, (paesi, questi ultimi, in cui, inoltre, il mercato del lavoro è più segmentato). Ma anche nella già citata ricerca condotta in IBM i risultati non sono sempre univoci e, anzi, esaminando dati qualitativi e quantitativi raccolti in azienda, si evince che il maggior numero di ore lavorate sembrerebbe essere più percepito che sperimentato. Gli autori, in conseguenza di ciò, puntano l'attenzione sull'importanza di un training per i lavoratori in remoto non solo sull'impiego degli apparati tecnologici ma anche sugli aspetti sociali e psicologici che ne derivano (Hill et al., 1998).

I dispositivi mobili, che consentono al lavoratore di svolgere la propria attività virtualmente da ogni luogo (e in ogni momento), hanno effetti non sempre univoci che sembrano dipendere, almeno in parte, dalla capacità del lavoratore di riuscire comunque a tracciare dei confini tra i tempi di vita lavorativa e privata che sono sempre più permeabili e intrecciati. In proposito, una ricerca australiana evidenzia che l'utilizzo di internet per managers e professionals aiuta sì la conciliazione, ma solo a patto di riuscire a gestire i confini tra famiglia e lavoro (Wajcman et al., 2010). E stando a un'altra indagine, condotta sempre in Australia, pare si possa riconoscere ai lavoratori una discreta capacità di decidere quando è il momento di tenere spento il cellulare o non guardare le e-mail, esercitando di fatto un controllo su quanto e quando lasciar invadere il tempo di vita privata (Wajcman, Bittman, Brown, 2008). Ma una ricerca olandese mette in guardia dagli effetti indiretti dell'intrusione di device lavorativi nella sfera privata (Derks et al., 2014). Confrontando un gruppo di lavoratori che usa lo smartphone per lavoro con un gruppo di controllo, che non lo utilizza, si rileva infatti che a invadere il tempo dedicato alla famiglia e al tempo libero sarebbe il flusso di informazioni lavorative. Questo comprometterebbe, oltre la gestione del tempo, due elementi: la qualità delle relazioni familiari e la capacità di dedicarsi ad attività di recovery. Nel primo caso, l'uso dello smartphone renderebbe difficile bilanciare famiglia e lavoro, non tanto in termini di tempo, ma in termini di mancanza di controllo sulla quantità e sul momento in cui arrivano i messaggi. La letteratura

sottolinea che questo genera una compresenza dei soggetti in due luoghi, lavoro e casa, e una compresenza di ruoli lavorativi e familiari che spesso sono tra loro incompatibili, che avrebbe ad esempio l'effetto di un "disengaging" dalle attività di casa. Nel secondo caso, lo smartphone impedirebbe di partecipare ad attività di recovery, staccarsi mentalmente dal lavoro, dedicarsi ad attività di rilassamento, decidere autonomamente quali attività svolgere nel tempo libero e quando svolgerle. Il suggerimento finale degli autori è che le imprese diano delle regole chiare, per esempio rispetto al fatto che non si aspettino che le persone che utilizzano lo smartphone per lavoro rispondano di sera o nelle festività.

Il costo della flessibilità sembrerebbe essere quindi la colonizzazione della vita privata da parte del lavoro, che gli individui riescono in parte a controllare, ma di cui subiscono alcuni effetti indiretti. La porosità tra i due ambiti potrebbe, inoltre, andare non solo nella direzione lavoro-famiglia, ma anche in quella inversa, traghettando in ambito lavorativo le preoccupazioni e le incombenze della vita privata. Abbiamo costruito con i dati dell'EWCS due indici, uno di ingerenza del lavoro nella vita familiare (LF) e uno della vita familiare nel lavoro (FL)<sup>35</sup>.

Tab. 7 – Indice di ingerenza del lavoro nella vita familiare (LF) e della vita familiare nel lavoro (FL). Percentuale di intervistati con punteggi  $\geq$  alla media.

		R	F	DIFF PT. PCT.	INTERVALLI DI CONFIDENZA AL 95%			
					R		F	
ITALIA	LF	51%	54%	+3	44%	58%	43%	65%
	FL	46%	54%	+8	39%	53%	43%	65%
SPAGNA	LF	48%	44%	-4	44%	52%	38%	50%
	FL	47%	55%	+8	43%	51%	49%	61%
FRANCIA	LF	55%	54%	-1	49%	61%	49%	59%
	FL	39%	48%	+9	33%	45%	43%	53%
GRAN BRETAGNA	LF	56%	50%	-6	51%	61%	45%	55%
	FL	43%	48%	+5	38%	48%	43%	53%
DANIMARCA	LF	52%	50%	-2	44%	60%	45%	55%
	FL	41%	49%	+8	33%	49%	44%	54%

Fonte: dati EWCS 2015, nostra elaborazione.

<sup>35</sup> Gli indici sono stati ottenuti dicotomizzando rispetto alla media i punteggi ottenuti sottoponendo a un'analisi in componenti principali due gruppi di item della batteria introdotta dalla domanda: "Since you started your main paid job, how often have you...". Il primo include: Q45a. - Kept worrying about work when you were not working? Q45b. Felt too tired after work to do some of the household jobs which need to be done? Q45c. Found that your job prevented you from giving the time you wanted to your family?. Varianza spiegata: Italia 61,95%; Spagna 64,68%; Francia 58,70%; Gran Bretagna 62,32%; Danimarca 57,28%. Il secondo indice include: Q45d. Found it difficult to concentrate on your job because of your family responsibilities? Q45e. Found that your family responsibilities prevented you from giving the time you should to your job?. Varianza spiegata: Italia 78,28%; Spagna 77,37%; Francia 72,65%; Gran Bretagna 78,56%; Danimarca 70,03%.

Emerge che i lavoratori, flessibili e non, si portano il lavoro a casa (più o meno metaforicamente) in egual misura. Ma i lavoratori flessibili, soprattutto in Spagna, Francia e Danimarca<sup>36</sup> sembrano patire più degli altri il fatto che talvolta le preoccupazioni della sfera familiare impediscano loro di svolgere al meglio il loro lavoro dedicandogli il tempo necessario (Tab. 7).

L'utilizzo di dispositivi mobili aumenta la flessibilità del lavoratore che, come abbiamo visto, produce alcuni benefici in termini di conciliazione. Ma la possibilità di lavorare sempre e ovunque rafforza la convinzione di colleghi e datore di lavoro di essere reperibile sempre e ovunque, anche perché la facilità di trasporto dei device mobili fa sì che le persone li portino con sé anche in orario extra-lavorativo (Mazmanian, Orlikowski, Yates, 2013). In questo modo, il flusso di informazioni di lavoro invade la sfera della vita privata e i confini sempre più sfocati tra i due ambiti fanno sì che le interferenze vadano anche in senso opposto.

## CONCLUSIONI

Lo scenario dello smartworking, caratterizzato dal diffuso impiego di tecnologie digitali mobili, dal disembedding spazio-temporale della postazione lavorativa e da forme di coordinamento e comunicazione sempre più intensive e pervasive, si presenta come una mescolanza di opportunità e rischi per il lavoratore e per le organizzazioni. Questo, perlomeno, è quanto ci sembra emerga dall'evidenza empirica disponibile allo stato attuale. Lo smartworking può certo essere vantaggioso per il lavoratore, per le organizzazioni e per l'ambiente nella misura in cui, ad esempio, consente di ridurre i tempi di commuting (salvo che gli stessi tempi di spostamento non diventino tempi di lavoro, con i rischi connessi di concentrazione). Inoltre, come accade in generale per tutte le forme di impiego dotate di un certo grado di flessibilità oraria, la maggiore elasticità dei tempi di lavoro, unita alla possibilità di lavorare senza vincoli spaziali, favorisce la conciliazione tra tempi domestici e di riposo con i tempi lavorativi. Un altro aspetto interessante concerne il fatto che gli smartworker ricostruiscono il collettivo di lavoro in spazi nuovi, come i centri di coworking, che sono spesso spazi elettivi, non imposti dall'organizzazione per cui si lavora, nei quali oltre a trovare postazioni e strumenti di lavoro, circolano informazioni utili di vario genere: per la costruzione di nuove competenze

---

<sup>36</sup> In Danimarca le differenze sono significative per  $p < 0,1$ .

professionali, per la ricerca di nuove opportunità di impiego, per la formazione di sentimenti di appartenenza a un collettivo, per segnare un confine meno poroso tra lavoro e non lavoro, nonché - anche se al momento ciò non si manifesta con grande evidenza - per la costruzione di strategie collettive di negoziazione nelle relazioni di lavoro.

Ma il fatto di poter lavorare sempre e ovunque presenta altresì una fonte di rischi: il lavoratore può non essere in grado – non solo e non sempre a causa di richieste esplicite da parte del datore di lavoro, ma anche per una domanda implicita di accountability - di esercitare un controllo efficace sull'intrusività dei device lavorativi nella vita privata. Questo può avere come conseguenza il distogliere il lavoratore dai necessari tempi di recupero, con un impatto negativo sulla sua salute e sulla sua sicurezza.

Anche dal punto di vista aziendale le conseguenze dello smartworking sono ambigue. Tra quelle positive, si segnala la possibilità di migliorare il capitale umano disponibile, soprattutto quando tale modalità di lavoro è combinata con soluzioni come il co-working; tali centri possono diventare per le aziende non solo soluzioni a problemi logistici, ma in alcuni casi dei veri e propri hub per la diffusione di innovazione. Lo smartworking può però essere di ostacolo allo sviluppo di autonomia organizzativa a cui si associano spesso nuove competenze; la letteratura organizzativa ha ben mostrato come tale autonomia, e le competenze, si sviluppino in un collettivo di lavoro che interagisce frequentemente e intensivamente, perlopiù con interazioni dirette. Più che l'autonomia, il management può essere incentivato a sollecitare la discrezionalità, accentuando il controllo e frenando nel lungo termine l'iniziativa a sviluppare innovazioni per la regolazione dei processi. Inoltre, le continue sollecitazioni cui il lavoratore è sottoposto, facilitate dalle comunicazioni via ICT, possono portare nel medio-lungo periodo a cali di produttività legati alle frequenti interruzioni; ancora, alcuni dispositivi, come ad esempio le piattaforme ICT collaborative aziendali, quando eccedono le effettive esigenze dell'azienda, finiscono per creare inefficienze.

I rischi dello smartworking, soprattutto quelli che derivano dalla richiesta al lavoratore di essere disponibile in ogni momento e in ogni luogo, possono essere contrastati a molti livelli: a livello individuale, formando il lavoratore all'esercizio di un controllo sul potenziale intrusivo dei device; a livello aziendale, limitando gli accessi alle piattaforme aziendali in alcuni momenti della giornata, della settimana o dell'anno; a

livello statale, proponendo proposte regolative che non incorporino “fideisticamente” solo i vantaggi del lavoro “smart”, ma tengano conto anche delle sue potenzialità negative. Sugli ultimi due aspetti, sono già disponibili alcune proposte regolative avanzate recentemente in Europa: citiamo, come esempi, il “diritto di disconnessione” del lavoratore, introdotto nei primi mesi dal 2016 in Francia nella “*Loi Travail*” e le forme di contrattazione collettiva presenti in alcune aziende automobilistiche tedesche (BMW, Daimler e Volkswagen), che prevedono limitazioni agli accessi alle piattaforme aziendali in orario extralavorativo. Venendo al caso italiano, la normativa attualmente in discussione in Parlamento sul lavoro agile (v. nota 2) non sembra in alcun modo recepire i rischi connessi a tale modalità di lavoro, rimandando di fatto una loro regolazione alla contrattazione collettiva o, peggio, alla contrattazione individuale tra dipendente e datore di lavoro.

Alla luce della disamina della letteratura effettuata, si delineano molte direzioni per future ricerche e approfondimenti: studiare l’influenza di modi di controllo e di gestione dei percorsi di carriera basati sulla valutazione dei risultati individuali di lavoro sulla elaborazione collettiva di regole autonome e di nuove competenze organizzative; analizzare in che modo i dispositivi mobili impattano sull’organizzazione del lavoro e sulla conciliazione vita-lavoro, in modo da approfittare dei vantaggi che offrono ma gestendone i rischi.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2012), *Smartworking: ripensare il lavoro, liberare energia*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

A.A. V.V. (2013a), *I fattori chiave dei sistemi informativi “Smart”*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

A.A. V.V. (2013b), *La diffusione e i benefici dello Smartworking in Italia*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

A.A. V.V. (2014a), *Le tecnologie digitali chiave a supporto dello Smartworking*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

AA.VV. (2014b), *Smartworking Scenario*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

A.A.V.V. (2015), *Nuovi modi di lavorare: una panoramica sullo Smartworking*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

AA.VV. (2016), *(Smart) Work in Progress!*, Rapporto di ricerca, Osservatorio Smartworking, Politecnico di Milano.

ASKENAZY P., GIANELLA C. (2000), *Le paradoxe de productivité: le changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation*, "Economie et Statistique", 339, 1, 219-241.

AUTOR D. H., DORNE D. (2013), *The growth of low-skill service jobs and the polarization of US labour market*, "American Economic Review", 103, 5.

AZAD B., SALAMOUN R., GREENHILL A., WOOD-HARPER T. (2016), *Performing Projects with Constant Connectivity: Interplay of Consulting Project Work Practices and Smartphone Affordances*, "New Technology, Work and Employment", 31, 1, 4-25.

BARLEY S. R., MEYERSON D. E., GRODAL S. (2011), *E-mail as a Source and Symbol of Stress*, "Organization Science", 22, 4, 887-906.

BARNARD C.J. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA (trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970).

BERTOLINI S. (2006), *La conciliazione per le lavoratrici atipiche*, "Economia e lavoro", Anno XL, 1, 57-71.

BOLOGNA S. FUMAGALLI A., A CURA DI (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano. BREY P. (1999), *Worker Autonomy and the Drama of Digital Networks in Organizations*, "Journal of Business Ethics", 22, 15-2.

BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2015), *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*, Norton & C, NY.

CAVALCA G., BORGHINI P. (2016), *Identità collettive tra I professionisti indipendenti. Esplorare le tentazioni corporative e le sperimentazioni di contro-soggettivazione a Milano*, in Armano E., Murgia A. (a cura di), *Le reti del lavoro gratuito. Spazi urbani e nuove soggettività*, Ombre Corte.

CAVAZOTTE F., LEMOS A. H., VILLADSEN K. (2014), *Corporate Smart Phones: Professionals' Conscious Engagement in Escalating Work Connectivity*, "New Technology, Work and Employment", 29, 1, 72-87.

CEDEFOP (2015), *Matching skills and jobs in Europe Insights from Cedefop's (ESJS)*, Thessaloniky.

CIPD (2014), *HR: Getting Smart About Agile Working*, Research Report, London.



COTTE J., RATNESHWAR S. (1999), *Juggling and hopping: what does it mean to work polychronically?*, "Journal of Managerial Psychology", 14, 184 -205.

CROSS R., REBEL R., GRANT A. (2016), *Collaborative Overload*, "Harvard Business Review", January-February.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.

DAVENPORT T. H. (2013), *How P&G Presents Data to Decision-Makers*, "Harvard Business Review", April, 4.

DAVENPORT T.H., PEARLSON K. (1998), *Two Cheers for the Virtual Office*, "MIT Sloan Management Review", 39, 4, 51-65.

DERKS D., BRUMMELHUIS L., ZECIC D., BAKKER A.B. (2014), *Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 23, 1.

DUBAR C. (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Collin, 3<sup>a</sup> ed. (trad. it. *La socializzazione. Come si costruisce l'identità sociale*, il Mulino, Bologna, 2004).

EUROFOUND (2015), *New Forms of Employment*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

EUROFOUND (2016), *Foundation Seminar Series 2016: The Impact of Digitalisation on Work*, Eurofound, Dublin.

EUROPEAN COMMISSION (2010), *The Increasing Use of Portable Computing and Communication Devices and its Impact on the Health of EU Workers*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

EUROPEAN COMMISSION (2016), *What do Europeans Do at Work. A Task-based Analysis, European Jobs Monitor*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2017), *European Working Conditions Survey Integrated Data File, 1991-2015*, [data collection], 2nd Edition, UK Data Service, SN: 7363.

FORTEZZA F., BERDICCHIA D., MASINO G., MORICONI S. (2016), *Spazi di coworking e fattori abilitanti al marketing nelle PMI*, "ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management", 1, 1-21.

FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Gallimard, Paris.

FREY C.B., OSBORNE M.A. (2013), *The future of employment: how susceptible jobs are to computerization?*, Oxford University.

GANDINI A. (2015), *The Rise of Coworking Spaces: a Literature Review*, "Ephemera. Theory and Politics in Organization", 15, 1, 193-205.

GAREIS K., LILISCHKIS S., MENTRUP A. (2006), *Mapping the Mobile eWorkforce in Europe*, in Andriessen J.H.E., Vartiainen M. (Eds.), *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?*, Springer Vlg., Berlin, 45-70.

GONZALEZ V. M., MARK G. (2004), *Constant, Constant, Multi-tasking Crazyness: Managing Multiple Working Spheres*, CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, vol. 6. Vienna, Austria, 113-120.

HILL E. J., MILLER B. C., WEINER S. P., COLIHAN J.(1998), *Influences of The Virtual Office On Aspects Of Work And Work/Life Balance*, "Personnel Psychology", 51, 3.

HOOD C. (2015), *Building communities: Lessons in co-working for the enterprise world*, "Corporate Real Estate Journal", 4, 3, 239–248.

HUNGERLAND F., QUITZAU J., ZUBER C., EHRLICH L., GROWITSCH C., RISCHE M.-C., SCHLITTE F., HAß H.-J. (2015), *The digital economy, Strategy 2030 - Wealth and Life in the Next Generation, No. 21e*, Berenberg and the Hamburg Institute of International Economics (HWWI) (<http://hdl.handle.net/10419/121322>).

JORGENSON D. (2001), *Information Technology and the U.S. Economy*, "American Economic Review", 91, 1, 1-32.

KEYNES J.M. (1933), *Economic possibilities for our grandchildren*, testodellaconferenza di Madrid (link: <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>).

KRUSELL P., OHNIAN L., RIOS-RULL J.V., VIOLANTE G.L. (2002), *Capital-skill complementarity and inequality: a microeconomic analysis*, "Econometrica", 68, 5.

LAMAR REINSCH N. JR, TURNER J. W., TINSLEY C. H. (2008), *Multicommunicating: a practice whose time has come?*, "Academy of Management Review", 33, 2, 391–403.

LEHDONVIRTA V., MEZIER P. (2013), *Identity and Self-Organization in Unstructured Work*, "Dynamics in Virtual Work", Working Paper Series, n. 1, The University of Hertfordshire, UK.

LONG S. D., GOODMAN R. A., CLOW C. (2010), *The Electronic Panopticon: Organizational Surveillance in Virtual Work*, in Long S. D. (Ed.), *Communication, Relationships and Practices in Virtual Work*, Business Science Reference, Hershey, New York, 87-99.

MAGGI B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse (TAO Digital Library, Bologna, 2016, 2<sup>a</sup> ed.).

MAZMANIAN M., ORLIKOWSKI W., YATES J. (2006), *CrackBerrys: Exploring the Social Implications of Ubiquitous Wireless Email Devices*, Conference Paper for EGOS.

MAZMANIAN M., ORLIKOWSKI W. J., YATES J. (2013), *The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals*, "Organization Science", 24, 5, 1337-1357.

MERKEL J. (2015), *Coworking in the City*, "Ephemera. Theory and Politics in Organization", 15, 1, 121-39.

PACCHI C. (2015), *Nuovi spazi di lavoro e spazio comune: il caso dei coworking a Milano*, Conference Paper, giugno, ResearchGate [retrieved on: 29 July 2016].

PARRINO L., ARVIDSSON A. (2015), *Sharing Desk*, fondazione G.G.Feltrinelli, Milano.

PFEIFFER S., WÜHR D., SCHÜTT P. (2016), *Virtual Innovation Work: Labour, Creativity, and Standardisation*, in Webster J., Randle K. (Eds.), *Virtual Workers and the Global Labour Market*, Palgrave MacMillan, 77-93.

PRATT A.C. (2013), *Space and Place*, in Towse R., Handke C. (Eds.), *Handbook on the Digital Creative Economy*, EE, Cheltenham, UK / Northampton (MA), USA, 37-44.

RENNECKER J., GODWIN L. (2003), *Theorizing the Unintended Consequences of Instant Messaging for Worker Productivity*, "Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations", 3, 7.

RENNECKER J., GODWIN L. (2005), *Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use*, "Information and Organization", 15, 247–266.

REYNAUD J.D. (1988), *Les régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome*, "Revue française de sociologie", XXIX, 1, 5-18.

RIFKIN J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

ROMER P. (1990), *Endogenous technological change*, "Journal of Political Economy", 98, 5.

SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris.

SCHNECKENBERG D. (2009), *Web 2.0 and the Empowerment of the Knowledge Worker*, "Journal of Knowledge Management", 13, 6, 509-520.

SCIOLLA L. (2010), *L'identità a più dimensioni. Il soggetto e la trasformazione dei legami sociali*, Ediesse, Roma.

SIMON H.A. (1951), *A Formal Theory of the Employment Relationship*, "Econometrica", vol. 19, 3, July, 293-305.

SOLOW R.M. (1956), *A contribution to the theory of economic growth*, "Quarterly Journal of Economics", 70, 1.

SPINUZZI C. (2012), *Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity*, "Journal Of Business and Technical Communication", 26, 4, 399-441.

TERSSAC G. DE (1992), *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France, Paris (trad. it. *Come cambia il lavoro*, Etas, Milano, 1993).

TERSSAC G. DE (2003), *Travail d'organisation et travail de regulation*, in Id. (s/d), *La Théorie de la regulation sociale de J.-d. Reynaud: débats et prolongements*, La Découverte, Paris, 121-34.

VALENDUC G., VENDRAMIN P. (2016), *Work in the Digital Economy: Sorting the Old from the New*, ETUI Working Paper, 2016.03.

VARTIAINEN M., HYRKKÄNEN U. (2010), *Changing Requirements and Mental Workload Factors in Mobile Multi-locational Work*, "New Technology, Work and Employment", 25, 2, 117-135.

VENDRAMIN P. (2007), *Les métiers des TIC: un nomadisme coopératif*, in Saint Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L., *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Les Presses ParisTech, Paris, 89-104.

VENDRAMIN P., VALENDUC G. (2016), *Le travail virtuel. Nouvelles formes d'emploi et de travail dans l'économie digitale*, working paper (<http://hdl.handle.net/2078.1/174224>).

WAJCMAN J., BITTMAN M., BROWN J.E. (2008), *Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions*, "Sociology", 42, 4, 635-52.

WAJCMAN J., ROSE E., BROWN J. E., BITTMAN M. (2010), *Enacting Virtual Connections Between Work and Home*, "Journal of Sociology", 46, 3, 257-275.

WELLMAN B., SALAFF J., DIMITROVA D., GARTON L., GULIA M., HAYTHORNTHWAITE C. (1996), *Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community*, "Annual Review of Sociology", 22, 213-238.

WILSON F. (1999), *Cultural control within the virtual organization*, "The Sociological Review", 47, 4, 672-694.

THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

## POSTFAZIONI DEI DISCUSSANT

***Mariella Berra, Università di Torino***

Lo smartworking è un tema complesso in cui si intrecciano una dimensione macro e una micro. Infatti, riguarda la trasformazione del lavoro nel più ampio contesto sociale ridisegnato dalle nuove tecnologie telematiche e il piano della riorganizzazione aziendale e delle relazioni industriali e di lavoro.

Questo intreccio fra le dimensioni macro e micro delinea contorni non nitidi di un fenomeno variabile e in evoluzione che si ritrovano nelle definizioni che ne vengono date dai diversi attori che, a secondo dei campi di azione (ad esempio sindacati-datori di lavoro), ne sottolineano maggiormente i vantaggi o i rischi. Nelle stesse definizioni di parte aziendale, dove sono messi in risalto gli aspetti positivi di efficienza, risparmio e autonomia del lavoratore, gli attori pongono l'accento su specifiche caratteristiche e su specifici impatti sulla organizzazione del lavoro e sulla organizzazione sociale. Le definizioni variano, infatti a seconda dei settori economici e delle tipologie professionali coinvolte (Intesa San Paolo, Unicredit Ferrero, American Express ecc).

Il merito del paper è di cercare di offrire un quadro interpretativo e sistematico di un fenomeno complesso e in espansione quale lo smartworking. Dà una definizione ampia generale, ma al contempo concreta focalizzandosi sulla figura del lavoratore e rispondendo alla domanda chi è lo smartworker piuttosto di cosa sia lo smartworking, in sintonia anche con le indicazioni europee.

Una primo suggerimento sarebbe quello di accentuare ulteriormente la difficoltà di circoscrivere il fenomeno in una definizione univoca, sottolineando l'intreccio fra la dimensione micro e macro e le caratteristiche di ambiguità e ambivalenza che entrano poi nelle variabili considerate nel paper quali l'autonomia, la discrezionalità e il controllo nella regolazione del lavoro; la configurazione quali-quantitativa dell'occupazione e la produttività individuale e aziendale; la conciliazione tra vita lavorativa ed extra-lavorativa e la (ri)costruzione del collettivo di lavoro

Una caratteristica questa che spiega l'efficacia di una metodologia ancora orientata allo studio di casi e la difficoltà di individuarne la consistenza statistica. Lo smartworking è spesso parte di un processo complessivo di riorganizzazione aziendale previsto da accordi collettivi, ma anche da accordi individuali fra le parti (datore di lavoro e lavoratore). È un fenomeno in forte evoluzione che va al di là della

dimensione numerica, pur in consistente aumento, nel quadro della terza e quarta rivoluzione industriale segnata dalle ICT e dalla robotica. Nello smartworking le dimensioni spazio tempo e potere si combinano, ricombinano e ridisegnano attraverso le ITC.

Una seconda notazione riguarda la eccessiva dimensione critica verso una tendenza anticipata forse con immagini troppo suggestive negli anni '80 del secolo scorso dai futurologi a *la* Tofler. Vale la pena ricordare come lo scenario disegnato dalla rivoluzione digitale metta in evidenza un tema meno romantico del lavoro condotto sulla spiaggia o nell'*electronic cottage*, quello del lavoro da remoto. Nel recente libro, *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalisation*, l'economista Richard Baldwin dimostra come l'ufficio del futuro sarà sempre più basato su relazioni di lunga distanza. In particolare la telerobotica renderà globale la competizione nei lavori manuali, mentre la telepresenza globalizzerà diverse tipologie di lavoro impiegatizio e professionale. In tale senso il legislatore si veda la recente legge approvata al senato l'11 maggio 2017) correttamente si preoccupa di porre adeguati limiti e regole in tema di orari, spazi di lavoro, uso degli strumenti tecnologici e garanzie assicurative.

Lo smartworking non è, infatti, una forma contrattuale, ma una nuova modalità di lavoro che spiega la necessità di una regolamentazione normativa. Non rappresenterebbe una rottura rispetto al passato, ma piuttosto un'accelerazione di tendenze già presenti nei processi di ristrutturazione produttiva e nelle trasformazioni del lavoro e dell'organizzazione che si possono ricomprendere nel concetto di ridisegno globale del processo produttivo (RGP). Come è noto, tale processo si è evoluto nel tempo attraverso successivi aggiustamenti che hanno utilizzato le progressive potenzialità fornite dalle nuove tecnologie informatiche e della telecomunicazione. Ridisegnare l'impresa si presenta sempre di più come una necessità che può rispondere ad un progetto specifico e programmato che tocca tutte le attività e tutte le unità o limitarsi alle innovazioni organizzative necessarie per fare fronte alle contingenze sociali, economiche e ambientali. A questo proposito Luciano Gallino, uno dei più attenti sociologi italiani alle conseguenze delle ICT sul lavoro e sulla occupazione, scriveva già nel 1995:

*“L'obiettivo, del RGP è quello di saturare il tempo di lavoro di tutti i componenti dell'organizzazione, dirigenti compresi, al 100%, e di ricavare da tale 100% il doppio o il triplo delle prestazioni di prima che non nei modelli organizzativi tradizionali - si*

vuole liberare *un grande potenziale di intelligenza e di partecipazione da parte di tutti i membri dell'organizzazione. È un processo dove la forte responsabilizzazione individuale si converte in un forte aumento della produttività complessiva dell'azienda*"(Gallino, 1995 pag. 8).

Queste caratteristiche del RGP a livello sincronico sono ben esemplificate dalla automazione del lavoro di ufficio e dal telelavoro e dalla creazione dell'impresa virtuale dove l'unità centrale, il *core*, è ridotta al minimo e la maggior parte dei collaboratori sono saltuari e mobili,

Un ulteriore elemento da precisare tocca proprio la differenza fra smartworking e telelavoro, in particolare nella forma del *telecommuting*. A questo proposito il legislatore offre già indicazioni su alcuni elementi distintivi fra telelavoro e smartworking quali il possesso o meno degli strumenti di lavoro, il luogo di lavoro, il tempo e le qualifiche professionali coinvolte. Al momento lo smartworking interessa per lo più lavoratori con profili e qualifiche elevate. E' forse questa una delle ragioni per cui, pur essendo un importante strumento per politiche di conciliazione, è prevalentemente utilizzato da circa il 65% degli uomini contro un 35% delle donne (Osservatorio sullo Smartworking del Politecnico di Milano, 2016)

L'ultima notazione riguarda il tema della ricostruzione del collettivo di lavoro e la creazione e uso di spazi di coworking. Sottolineerei il rapporto fra spazio di lavoro, la sua trasformazione e le relazioni all'interno di tale contesto e la identità individuale e collettiva del lavoratore.

La dimensione fisica dell'organizzazione è, come racconta buona parte della letteratura organizzativa, importante da un punto di vista comportamentale e simbolico. La struttura fisica contribuisce a formare e mantenere un sistema di significati e a collegare e strutturare una serie di attività dirette a realizzare scopi comuni. Le strutture fisiche identificano spesso le organizzazioni che occupano i lavoratori e alimentano in questi una immagine della organizzazione. Dal punto di vista simbolico la struttura è una fonte di simboli e un canale di espressione culturale, di identificazione con il lavoro. Da un punto di vista comportamentale aiuta e disegna le forme di coordinamento delle attività e consente lo scambio e la interazione. L'interazione e l'interdipendenza contribuiscono alla condivisione di informazioni e alla creazione di amicizia e alla crescita di pratiche innovative combinando conoscenze tacite ed esplicite. Le relazioni spaziali hanno, dunque, un ruolo importante nel produrre e definire la identità dell'individuo e il senso di appartenenza



al gruppo di lavoro. Temi questi presenti, peraltro, nelle strategie delle grandi imprese che attuano lo smartworking. Si parla di condivisione della scrivania, non più di spazi aperti indifferenziati per tutte le attività, ma di integrazioni degli spazi fra luoghi deputati alle riunioni e al brainstorming e luoghi isolati per concentrarsi, effettuare telefonate importanti e videoconferenze “(Osservatorio Smartworking Politecnico di Milano 2016) o della creazione di hub. E’ questa forse la dimensione più vicina allo spazio di coworking.

Il coworking è parte dello scenario del nuovo mercato di lavoratori della conoscenza in un quadro di scambio insieme collaborativo e strumentale. Segna un mutamento delle pratiche di lavoro, ma non riguarda direttamente lo smartworker analizzato nel paper. Gli spazi di coworking, come dimostrano ormai numerose ricerche, sono spazi di lavoro condivisi da professionisti con competenze diverse in particolare da freelance e microbusiness che lavorano negli svariati ambiti della economia della conoscenza. È un luogo che offre la connessione wifi e vantaggi economici nell’uso di uno spazio e favorisce anche la possibilità di forti scambi relazionali e di pratiche di networking (Moriset 2014). Nelle recenti ricerche è presentato come espressione di una comunità aperta alimentata dai valori comuni di collaborazione e di scambio di conoscenze e di esperienze in un contesto non gerarchico (Reed 2007). Questo segna una differenza con lo smartworking dove il lavoratore è un dipendente in cui la linea gerarchica ha un suo peso, come, peraltro, analizzato nel paper. Nel controllo gerarchico e nella definizione dei gradi di autonomia del lavoratore i ruoli dei manager sono integrati e alle volte sostituiti dalle piattaforme tecnologiche. Si può sostenere che lo smartworking rappresenti un’evoluzione tecnologica e anche culturale del posto di lavoro dove la dinamica persona-macchina può ancora riprodurre quella tradizionale tra datori di lavoro e prestatori di lavoro subordinato, ma in un contesto para virtuale dove possono aumentare l’isolamento e il distacco sociale. Di qui la indubbia importanza della permanenza di un collettivo di lavoro o di uno spazio fisico di incontro.

Le modalità con cui si riproducono dinamiche fra datori di lavoro strutture gerarchiche e prestatori sono, comunque, non duali come nella logica tradizionale fordista, ma varie e eterogenee.

Lo smartworking, infatti, non è solo un modo di lavorare più intelligente in termini di uso delle tecnologie e del tempo secondo nuovi concetti di produttività individuale, di qualità del lavoro e di rapporto fra il tempo di lavoro e di riposo. E’anche il risultato di

un attento e strategico uso dell'innovazione, che favorisce la trasformazione digitale delle aziende attraverso cambiamenti che presuppongono la combinazione di hard e soft skill quali nuove capacità di progettazione e di controllo, nuove capacità di relazione che toccano non solo il lavoratore smart worker, ma tutti i livelli della gerarchia aziendale.

## RIFERIMENTI

Gallino L., 1995, *Tecnologia/occupazione: la rottura del circolo virtuoso*, in “Quaderni di Sociologia”, n. 7.

Moriset B., 2014, *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*, HAL Id: halshs-00914075<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075>.

Reed B., 2007, 'Co-working: The ultimate in teleworking flexibility', Network World. <http://www.networkworld.com/news/2007/>.

Baldwin R., 2016, *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalisation*, Harvard University Press.

**Chiara Ghislieri, Università di Torino**

Il tema dell'uso delle tecnologie per scopi lavorativi fuori dall'orario di lavoro è una questione emergente negli studi organizzativi sulla scorta del suo essere questione che riguarda, in misura crescente, le vite quotidiane di donne e uomini. La rilevanza del tema al centro del paper, è posta in evidenza non solo dalla letteratura scientifica internazionale ma anche da pubblicazioni divulgative dove non è infrequente il dibattito su vantaggi e svantaggi dell'uso delle tecnologie. Altrettanto centrale risulta, questa tematica, nelle scelte politiche aziendali, come segnalato da organizzazioni che hanno vietato l'invio di mail di lavoro nei weekend, ma anche nelle politiche di welfare, come chiaramente emerge, ad esempio, dalla *Loi travail* che, da gennaio 2017 impone alle aziende francesi di normare l'uso delle tecnologie per scopi lavorativi al di fuori dell'orario di lavoro ("diritto alla disconnessione").

Per queste ragioni il paper risulta di estremo interesse sia sul fronte strettamente scientifico che su quello relativo ai possibili risvolti applicativi. Il paper è, inoltre, molti articoli insieme: sebbene il titolo evidenzi in specifico la tematica del lavoro digitale, altri aspetti di "attualità" del lavoro sono affrontati in modo originale all'interno del contributo.

Nel discuterlo, vorrei dedicare particolare attenzione al tema dell'uso delle tecnologie, sollecitando gli autori a definire in modo più preciso i confini di questa dimensione. In particolare, la letteratura tende a tenere ben distinte le forme di smart working (che prevedono un accordo tra datore di lavoro e lavoratore) dall'utilizzo della tecnologia per scopi lavorativi al di fuori dell'orario di lavoro (compresi i fine settimana e le vacanze) senza che questo aspetto sia esplicitamente negoziato. In questo secondo caso, si fa riferimento, in particolare, a quei lavori che prevedono un orario definito, anche se con margini di flessibilità, un orario che non viene "rispettato" perché in qualche modo "dilatato" da richieste lavorative aggiuntive, veicolate attraverso le tecnologie. Sembra soprattutto questo tipo di "interferenza" a comportare conseguenze negative sul piano della conciliazione lavoro-famiglia e del benessere (Derks et al., 2015): essere connessi al lavoro attraverso le tecnologie (smartphone e tablet), oltre l'orario di lavoro, limita le attività di recupero (Derks et al., 2014) necessarie per il benessere.

Inoltre le richieste lavorative veicolate dalle tecnologie si associano a un costante controllo e supervisione da parte di altri (Derks et al., 2014). È dunque prevalente, in base agli studi realizzati, un effetto negativo dell'uso delle tecnologie

sull'equilibrio lavoro-famiglia (Higgins e Duxbury, 2005). Alcuni dati trasversali, raccolti nel nostro paese, confermano la presenza di una relazione positiva tra la percezione di dover rispondere a telefonate o e-mail di lavoro nel tempo extra-lavorativo e un aumento del conflitto lavoro-famiglia, in modo simile per donne e uomini (Ghislieri et al., 2016).

Un secondo elemento che mi pare importante quando si tratta questa tematica e si tenta di “quantificare il fenomeno” è relativo al fatto che l'uso delle tecnologie per scopi lavorativi ha una rilevanza diversa in base al tipo di lavoro (esecutivo, creativo, di servizio, di cura, ...), al settore di occupazione, al tipo di organizzazione e alla familiarità di quest'ultima con le nuove tecnologie, ... In relazione a questi aspetti noi ci possiamo aspettare che la presenza di “eworkers” sia diversa in settori differenti.

Un altro aspetto che merita di essere tematizzato è legato a quanto esplicita sia la richiesta di rispondere a richieste di lavoro “aggiuntive” attraverso le tecnologie (è un obbligo percepito dal lavoratore? È una richiesta negoziata? Che conseguenze ha?) e al ruolo che alcuni aspetti quali la leadership e l'organizzazione del lavoro possono avere rispetto alle richieste di lavoro che arrivano la sera tardi o nei fine-settimana, spesso presentate come “emergenze” quasi sempre esito di una inadeguata organizzazione del lavoro e/o di forme improprie di esercizio del potere.

In questo senso, il tema delle richieste “ulteriori” si intreccia con altri argomenti di interesse attuale quali, ad esempio, l'insicurezza lavorativa (oggettiva ma soprattutto soggettiva; De Witte, 1999) che rende i lavoratori più “ricattabili” e più inclini a rispondere con sollecitudine alle richieste aggiuntive al fine di fornire una buona immagine di sé e rafforzare la propria posizione (almeno nelle “fantasie”). Inoltre questa invasione del lavoro nel resto della vita potrebbe contribuire a scatenare forme di dipendenza dal lavoro (workaholism; Molino et al., 2016) che, sebbene legate principalmente a caratteristiche di personalità, possono essere innescate o accentuate da talune dinamiche lavorative.

L'aspetto relativo al tipo di lavoro, al settore, al contratto compare nella proposta rispetto di intreccio tra autonomia e discrezionalità in modo però non sempre sistematico: chiederei agli autori se si tratta di una scelta o se sia una tappa in un processo previsto di ulteriore sistematizzazione.

Un ulteriore sotto-tema di interesse del contributo è relativo al legame tra nuove tecnologie e produttività: qui mi pare che, di nuovo, sia rilevante l'uso che viene fatto delle tecnologie, come già accennato in precedenza. Si tratta, in altri termini, di

considerare l'invasione del lavoro nel resto della vita attraverso le tecnologie anche come l'esito di un'attività di lavoro non ben pianificata, come il correlato di un clima organizzativo di emergenza continua, come un elemento dell'esercizio di forme di leadership abusiva. Inoltre, come già evidenziato dai contributi di Derks e colleghi, questa invasione del tempo extra-lavorativo rappresenta un ostacolo per le possibilità di recupero (distacco psicologico dal lavoro, rilassamento, potenziamento, controllo sul tempo libero; Sonnentag & Fritz, 2007), necessarie a ristabilire condizioni di benessere e favorire la produttività (Molino et al., 2015), generando circoli viziosi.

Il paper intercetta anche il tema del coworking fornendone una interessante lettura. Mi pare che il legame con le tecnologie vada maggiormente messo in evidenza, altrimenti questa parte del contributo appare staccata dal resto. Nel testo si fa riferimento anche alla diffusione del coworking come pratica "organizzativa" e sarebbe interessante capire la diffusione attuale di tale pratica, anche se probabilmente molto limitata.

Il paper tematizza infine il legame tra tecnologie e conciliazione. Sarebbe necessario qui, a mio avviso, definire meglio quale costrutto si ha in mente quando si parla di conciliazione: conflitto tra tempi, fatiche, richieste, comportamenti? Sforzi per raggiungere un equilibrio? Effetti di scivolamento delle emozioni da un dominio all'altro?

Tale precisazione mi pare fondamentale premessa alla definizione dell'oggetto di osservazione e alla lettura dei risultati. A proposito di conciliazione, per tornare all'inizio di queste riflessioni, è davvero cruciale capire se l'uso delle tecnologie è pensato all'interno di una formula di smartworking oppure sono richieste ulteriori, non previste e invasive della vita familiare e personale dei lavoratori.

## RIFERIMENTI

De Witte H., 1998, *Job insecurity and psychological well-being. Review of the literature and exploration of some unresolved issues*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (2), 155-177.

Derks D. e Bakker A. B., 2014, *Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery*. Journal of Applied Psychology: An International Review, 63(3), 411-440.

Derks D., Van Duin D., Tims M., Bakker A. B., 2015, *Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work*

*engagement*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1), 155–177.

Ghislieri C., Colombo L., Cortese C. G., Gatti P., Giunchi M., Emanuel F., Martini M., Molino M., Zito M., 2016, *L'interferenza lavorativa nella vita familiare, attraverso l'uso delle tecnologie: differenze di genere tra conflitto e arricchimento*. Convegno AIP, Psicologia per le organizzazioni, Pavia, settembre.

Higgins C., Duxbury L., 2005, *Saying “no” in a culture of hours, money and non-support*, Ivey Business Journal, July/August: 1–5.

Molino M., Ghislieri C., Cortese C. G., Bakker A., 2015, *Do recovery experiences moderate the relationship between job demands and work-family conflict?* Career Development International, 20(7), 686-702.

Molino M., Bakker A. B., Ghislieri C., 2016, *The role of workaholism in the job demands-resources model*, Anxiety, Stress, & Coping, 29(4), 400-414.

Sonnentag S., Fritz C., 2007, *The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work*, Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 204–221.

1. Il paper in commento offre una miriade di spunti, che chiamano in causa molteplici istituti normativi e categorie interpretative del diritto del lavoro<sup>i</sup>. Ma non è mia intenzione addentrarmi in profonde questioni teoriche, né tantomeno assiologiche. Vorrei invece muovermi all'interno di un'area più circoscritta, cercando di individuare nelle evoluzioni recenti del diritto positivo gli orientamenti del legislatore riguardo alle opportunità e ai rischi - per riprendere il titolo del paper - posti dalla digitalizzazione. A questo fine, il punto di osservazione che ho scelto è quello del "lavoro agile", oggetto di una legge definitivamente licenziata dal Parlamento il 10 maggio scorso e, per quanto consta, non ancora pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale<sup>ii</sup>. Peraltro il tema non è isolato ma si integra, come dirò, con altre tendenze ricavabili in particolar modo dal Jobs Act.

Il testo normativo abbraccia una gamma di fenomeni più limitata di quella delineata dalla formula definitoria con cui si apre il paper. Tuttavia, il suo esame permette di ragionare su molti dei profili messi in luce da quest'ultimo, dando modo di valutare se il legislatore si stia muovendo nella direzione auspicabile, ovvero quella di una valorizzazione delle opportunità collegate al "lavoro digitale" unita alla attenuazione dei rischi corrispondenti.

2. Prima di concentrarmi sull'analisi della legge devo però manifestare il mio stato d'animo rispetto alla narrazione che circonda questa nuova, presunta "grande trasformazione" del lavoro. Nella sfida, evocata dai nostri autori, tra apocalittici e integrati, da giuslavorista io mi iscrivo al partito dei fatalisti<sup>iii</sup>. Intendo dire che mi sembra che ci troviamo di fronte all'ennesima espressione di quel capitalismo predatorio, in cui non a caso primeggiano le "start-up" della Silicon Valley, abilissimo ad insinuarsi nelle crepe che l'innovazione (non solo tecnologica) periodicamente produce nelle regioni del diritto, avvantaggiandosi dell'iniziale disorientamento di interpreti sovente poco reattivi nel comprendere i nuovi processi e ricondurli alle proprie categorie. Con il risultato che, oggi come in passato, segmenti significativi della forza lavoro si trovano proiettati indietro nel tempo di qualche decennio, all'epoca in cui le relazioni contrattuali si reggevano sulla sola legge del potere economico. Fino a quando, come già è accaduto in altre circostanze, l'ordinamento giuridico, per mano della giurisprudenza o del legislatore, assimilerà il cambiamento assestandosi su un nuovo punto di

equilibrio. E sperando che, lungo questo percorso, non siano troppi coloro che rimarranno indietro. Ma per allora noi, forse, avremo già cominciato a parlare d'altro.

3. Venendo all'esame del testo legislativo, il primo profilo di interesse è quello teleologico. L'articolato si presenta come finalizzato a promuovere il lavoro agile allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (art. 15). Così formulato, il disegno del legislatore appare influenzato da una precomprensione, di impronta fortemente ideologica, del rapporto tra flessibilità spazio-temporale, competitività e conciliazione vita-lavoro. Si potrebbe invero ritenere che la norma intenda enunciare un principio interpretativo utile a dirimere situazioni incerte, ma a ben vedere non è questa la tesi più accreditabile. Una dimostrazione di ciò si ravvisa nel decreto ministeriale del 25 marzo 2016, attuativo delle disposizioni della legge di stabilità per il 2016 sugli incentivi alla produttività, che elenca *sic et simpliciter* il lavoro agile tra gli indicatori di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione che danno luogo all'applicazione dei benefici fiscali previsti. La lettura sistematica delle due disposizioni citate sottende la individuazione presuntiva di un nesso causale meccanicistico tra lavoro agile e miglioramento della performance aziendale<sup>iv</sup>, mentre si scarica sulle concrete modalità di organizzazione della prestazione lavorativa - demandate, come si vedrà, all'accordo individuale tra le parti - l'onere di inverare tale presunzione intervenendo sui fattori - come l'aumento delle fonti di distrazione e gli altri puntualmente segnalati dal paper - suscettibili di invertire il rapporto tra uso delle tecnologie informatiche e produttività individuale.

Ma non basta. L'impianto normativo, come si avrà modo di illustrare nelle pagine seguenti, pare indifferente ai conflitti che, come rilevano i nostri autori, possono instaurarsi tra la produttività e la conciliazione vita-lavoro, in quanto espressive di due dimensioni personali potenzialmente antitetice. La dottrina giuridica ha elaborato a questo proposito il concetto di "porosità temporale" per descrivere l'interferenza che si realizza tra la sfera privata e quella lavorativa nelle situazioni in cui il lavoro è prestato al di fuori dei locali dell'impresa<sup>v</sup>. I risultati sono molto simili a quelli illustrati nel paper - in cui peraltro compare la stessa locuzione - anche se la prospettiva del diritto del lavoro è maggiormente sensibile al peso che i fattori interni al rapporto contrattuale - ovvero la dinamica della relazione tra il datore e il prestatore - esercitano nel determinare lo sconfinamento tra l'una e



l'altra sfera, e di conseguenza alla necessità di predisporre efficaci strumenti di presidio contro le indebite tracimazioni. Su questo aspetto tornerò in conclusione.

4. Altri spunti di riflessione possono essere colti sul fronte definitorio. Il lavoro agile è descritto come una modalità di esecuzione della prestazione che si caratterizza per la presenza di tre elementi necessari ed uno solo eventuale. Quest'ultimo è costituito proprio dall'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; sembra tuttavia difficile immaginare una modalità di organizzazione del lavoro "da remoto" che prescindendo del tutto dalle forme di coordinamento agevolate dalla tecnologia. Elementi costitutivi fondamentali sono invece l'accordo tra le parti, il parziale svincolo dai normali parametri spazio-temporali (la prestazione deve essere eseguita "in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva") e la natura subordinata del rapporto. La portata di questa definizione può essere meglio compresa leggendola nel combinato disposto con altre due norme: l'art. 2, primo comma, del d. lgs. n. 81/15, che prescrive l'applicazione della disciplina del rapporto di lavoro subordinato "anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro", e l'art. 14 del testo in commento, che definisce la nozione di "collaborazione coordinata", esterna al perimetro della subordinazione, riconducendola alla organizzazione autonoma dell'attività lavorativa da parte del collaboratore.

Ciò che si configura, tralasciando la complessa questione della valenza giuridica del citato art. 2 (se sia cioè una norma che ridefinisce il concetto di subordinazione o semplicemente ne estenda l'ambito applicativo), è l'accresciuta centralità del potere organizzativo quale elemento discriminante tra subordinazione e autonomia. Nel caso del lavoro agile l'esercizio di tale potere è condiviso tra il datore e il prestatore, partecipando il secondo alla determinazione delle coordinate spazio-temporali dell'attività e potendo le modalità di esecuzione essere formulate anche solo per obiettivi, ossia a prescindere dal costante e reiterato esercizio del potere direttivo. Sovrapponendo questo schema alle categorie analitiche proposte nel paper, sembra potersi concludere dunque che il

lavoro agile, nella sua declinazione legislativa, contribuisca a configurare una “personalità organizzativa” del lavoratore dotata di discrezionalità ma non – o almeno non del tutto – di autonomia. Né potrebbe essere altrimenti, a meno di non rinunciare ad alcune fondamentali tutele che le norme in esame attribuiscono ai prestatori di lavoro agile, come i limiti di orario giornaliero e settimanale, il diritto alla parità di trattamento con i lavoratori “stanziali” di pari mansione della medesima azienda (art. 17) e la tutela assicurativa a carico del datore per i rischi connessi alla prestazione resa all'esterno dell'azienda (art. 20). Infatti, la legge – e questo forse è uno dei suoi maggiori limiti - non scalfisce la regola aurea del diritto del lavoro, quella che individua nella subordinazione funzionale, per quanto mitigata, il passaporto per accedere alla piena cittadinanza dei diritti.

5. Si è detto della limitata autonomia organizzativa, in senso barnardiano, che si può desumere dalla definizione di “lavoro agile” offerta dalle disposizioni in commento. Uno sguardo più approfondito alle successive porzioni dell'articolato consente di delineare meglio, per qualità e ampiezza, i margini di discrezionalità di cui il lavoratore agile può disporre. Il punto di riferimento centrale in proposito è l'accordo individuale: vero punto di caduta della disciplina, in quanto sede della concreta determinazione delle modalità di esecuzione della prestazione rispetto ad elementi cruciali come l'esercizio del potere direttivo datoriale, gli strumenti utilizzati, i tempi di riposo e di disconnessione del lavoratore (art. 16), l'attuazione del diritto all'apprendimento permanente (art. 17), l'esercizio del potere di controllo e disciplinare (art. 18).

A fronte della rilevanza conferita a questo strumento colpiscono, nella prospettiva di un lavoratore che sembra lecito continuare a qualificare come parte debole del rapporto, la levità degli oneri formali ad esso correlati – essendo la forma scritta richiesta a soli fini di regolarità amministrativa e prova e non quale requisito di validità dell'accordo – e, soprattutto, la cedevolezza dell'impegno reciproco, da cui ambedue le parti possono recedere liberamente con il solo vincolo del preavviso pari a trenta giorni (estesi a novanta nel caso di lavoratori disabili); mentre l'esistenza di un giustificato motivo legittima persino il recesso in tronco (o anticipato laddove all'accordo sia stato apposto un termine), senza peraltro che il testo chiarisca se la locuzione “giustificato motivo” debba interpretarsi secondo il significato ad essa attribuito dalle disposizioni in materia di licenziamento individuale. In un quadro così instabile, risulta intuitivo come tra gli obiettivi

asseritamente perseguiti dal legislatore quello della conciliazione vita-lavoro si trovi esposto ad un rischio di pregiudizio superiore a quello gravante sul fine dell'efficienza produttiva; ciò a dimostrazione del fatto che la formula ecumenica enunciata dall'art. 15 è probabilmente espressione di un intento mal dichiarato.

L'asimmetria tra le posizioni e gli interessi tutelati, di cui recano testimonianza i connotati giuridici dell'accordo, è sicuramente un elemento perturbante dell'esercizio della discrezionalità da parte del lavoratore. Ma ve ne sono altri. In primo luogo, al lavoro agile si applica l'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, che nella versione posteriore al Jobs Act (art. 23, d. lgs. n. 151/15) accentua la pervasività dei controlli a distanza sulla prestazione lavorativa, per un verso rimuovendo i vincoli ordinari – finalità dell'installazione delle apparecchiature e previo controllo sindacale circa le sue concrete modalità – laddove il controllo avvenga su strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa, e per altro verso consentendo l'utilizzo dei dati raccolti dal datore per mezzo di tali strumenti “a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro” (incluso, ad esempio, l'esercizio del potere disciplinare), alla sola condizione che il datore abbia adempiuto gli obblighi di informazione previsti dalla normativa sulla privacy.

Rispetto alla determinazione dei tempi di riposo e disconnessione, l'accordo opera all'interno di un quadro giuridico fragile e non scevro da ambiguità. In primo luogo, i limiti di durata massima dell'orario giornaliero, a cui fa riferimento l'art. 15, non sono oggetto di una specifica previsione legislativa. Essi sono ricavabili, *a contrario*, dalla norma che impone un riposo minimo giornaliero di undici ore consecutive ogni 24 ore; precetto la cui applicazione al lavoro agile è tuttavia resa dubbia dal tenore testuale dell'art. 16 che demanda l'individuazione dei tempi di riposo all'accordo delle parti<sup>vi</sup>. In secondo luogo sussistono incertezze applicative, ben testimoniate dalla giurisprudenza della Corte di giustizia UE, circa la qualificazione quale orario di lavoro dei periodi di attesa e mobilità, in specie nel caso di prestazioni svolte all'esterno dei locali di pertinenza del datore<sup>vii</sup>. E' ovvio che tali incertezze si riversino in modo particolare sulle modalità organizzative come il lavoro agile, caratterizzate dalla accentuata permeabilità tra fasi operative e periodi di standby, esponendo il lavoratore al rischio di un prolungamento, più o meno surrettizio, del tempo di lavoro complessivo.

Ulteriori condizionamenti possono investire la scelta degli strumenti tecnologici utilizzati per l'espletamento del lavoro e quella del luogo della prestazione, per

effetto delle norme poste a tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile. Benché l'assegnazione degli strumenti sia rimessa dalla legge all'accordo tra le parti, la responsabilità della sicurezza e del buon funzionamento degli stessi è oggetto della responsabilità esclusiva del datore (art. 15, comma 2), salvo l'obbligo di cooperazione imposto al lavoratore nell'attuazione delle misure prevenzionistiche (art. 19, comma 2). E' pertanto ragionevole attendersi che il datore destini un'attenzione particolare alla scelta degli strumenti allo scopo di preservare la propria sfera giuridica da eventuali conseguenze pregiudizievoli, anche a discapito delle preferenze espresse dal prestatore<sup>viii</sup>. Quanto al luogo della prestazione, l'assenza di una postazione esterna fissa rappresenta un elemento costitutivo del lavoro agile, e dal testo legislativo si evince, in mancanza di esplicite disposizioni contrarie, che la concreta determinazione della sede di lavoro è rimessa al libero apprezzamento del prestatore. Tuttavia, la discrezionalità della scelta si scontra con ragioni di opportunità dettate dalle condizioni poste dalla legge ai fini dell'indennizzabilità dell'eventuale infortunio *in itinere* occorso al lavoratore. Ai sensi dell'art. 20, comma 3, risultano infatti coperti dall'assicurazione obbligatoria solo gli eventi avvenuti nel tragitto da e verso un luogo di lavoro la cui scelta sia stata dettata "da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza".

Dall'insieme dei fattori menzionati dinanzi, suscettibili di erodere la discrezionalità goduta dal lavoratore agile nella determinazione delle modalità di svolgimento della propria prestazione, emerge il dato strutturale di una debolezza riconducibile, classicamente, allo squilibrio dei rapporti di potere sottesi al contratto di lavoro. In questo isolamento del lavoratore risiede, forse, la principale lacuna della nuova disciplina. In altri termini, nella completa elusione del tema del sostegno a forme di mediazione collettiva degli interessi calibrate sulle circostanze caratterizzanti della fattispecie. Un tema che è invece presente nella contigua disciplina del telelavoro e che pure compariva, ancorché in forma assai blanda, in una precedente stesura del testo in esame. Si torna così ai cenni svolti in apertura a proposito dei problemi posti dalla "porosità temporale" e di come essi, in una prospettiva giuslavoristica, necessitino di essere presidiati da una forte rappresentanza collettiva dei lavoratori, che il legislatore dovrebbe farsi carico di promuovere.

---

<sup>i</sup> Le riflessioni svolte in questo breve scritto trovano ampia ispirazione nelle relazioni e negli interventi presentati al Convegno internazionale *Digital and Smart Work*, tenutosi a Modena, presso la Fondazione Marco Biagi, il 20 e il 21 marzo 2017. Oltre al paper al cui commento sono dedicate queste pagine, si segnalano in particolare, per l'attinenza al tema, i contributi di Edoardo Ales, Marina Brollo-Anna Zilli, Maria Dolores Ferrara, Ruediger Krause e Carla Spinelli. Il programma generale del Convegno è consultabile al link:

<http://www.fmb.unimore.it/on-line/home/international-conference/xv-international-conference-in-commemoration-of-professor-marco-biagi/programme.html> .

<sup>ii</sup> Disegno di legge S.2233-B, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*, consultabile in [www.senato.it](http://www.senato.it)

<sup>iii</sup> Un'eco della crescente disillusione verso i fenomeni dell'economia digitale può avvertirsi in alcuni commenti della stampa specializzata: cfr. S. Casertano, *E se l'economia dei lavoretti fosse solo una bolla?*, in *Pagina99* del 26 maggio 2017.

<sup>iv</sup> Più neutro, ma non in contraddizione con la tesi qui sostenuta è, invero, il comma 4 dell'art. 15 della legge, il quale si limita a precisare che gli incentivi fiscali e contributivi riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro si applicano anche quando la prestazione è effettuata in modalità di lavoro agile.

<sup>v</sup> Cfr. E. Genin, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 2016, vol. 32, n. 3, pp. 280-300.

<sup>vi</sup> In sede interpretativa si potrebbe ritenere che l'"individuazione dei tempi di riposo" corrisponda alla determinazione della collocazione oraria dello stesso nell'arco della giornata, ferma restando la regola delle undici ore consecutive. Tuttavia, al lavoro agile è connaturata la frazionabilità degli intervalli tra lavoro e non lavoro, di talché si potrebbe revocare in dubbio la stessa applicabilità del limite *de quo* nel caso di specie (arg. ex art. 7, d. lgs. n. 66/03). Si aggiunga che, ai sensi dell'art. 17, d. lgs. n. 66/03, contenente la disciplina generale dell'organizzazione dell'orario di lavoro, sono esenti da vincoli di durata le prestazioni in cui, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, la durata stessa non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi.

<sup>vii</sup> Cfr. Corte di giustizia dell'Unione europea, C-266/14, *Federación de Servicios Privados del sindicato Comisiones obreras (CC.OO.) v. Tyco Integrated Security SL, Tyco Integrated Fire & Security Corporation Servicios SA*, ECLI:EU:C:2015:578.

<sup>viii</sup> Il medesimo ragionamento può valere anche laddove si ritenga che il termine "sicurezza" nel contesto *de quo* si riferisca alla protezione del dispositivo da interferenze esterne, quali atti di pirateria informatica o simili.