

## La difficile conciliazione vita-lavoro in Italia: la via del remote working

*Francesco Ferzetti*

*Università degli Studi "G. d'Annunzio"*

*Vittorio Lannutti*

*Università Politecnica delle Marche*

### Riassunto

Il saggio prende in considerazione le politiche di conciliazione contestualizzandole nell'ambito degli sviluppi industriali e delle principali disposizioni normative che si sono succedute in Italia. Partendo dall'esigenza della donna di emanciparsi dal ruolo assegnatole in ambito prevalentemente familiare, attraverso il lavoro esterno alla famiglia, è stata evidenziata la produzione legislativa sulla tutela della maternità, del posto di lavoro e del congedo parentale per entrambi i genitori, nonostante sia mancato un parallelo progresso, nelle formazioni sociali, capace di legittimare in concreto il percorso intrapreso dal genere femminile. È stato, inoltre, messo in evidenza che malgrado gli apprezzabili interventi per agevolare la conciliazione famiglia-lavoro, con il ricorso alla flessibilità, quale modo di esecuzione della prestazione, in troppi casi i programmi non sono stati accompagnati da una completa attuazione e hanno subito un'accelerazione soltanto rispetto al lavoro a distanza con l'ausilio di tecnologie informatiche, reso necessario dalla pandemia alimentata dalla diffusione del SARS-Cov-2. Così, nonostante risulti ancora prematura ogni valutazione attendibile del modello considerato, il lavoro non manca di considerare i punti di forza e le debolezze del nuovo impianto socio-normativo.

*Parole chiave:* conciliazione vita-lavoro, empowerment, emancipazione femminile, telelavoro, smart working

**Abstract.** *The Difficult Work-Family Life Balance in Italy: the Opportunity of Remote Working*

The essay examines the policies of work/family life balance, contextualizing them in the framework of industrial developments and the main legislative provisions in Italy. The legislative production on the protection of maternity, the workplace and parental leave for both parents is analyzed based on woman's needs to emancipate herself from the traditional role of mother and family carer. Despite the fact that today women work more and more often outside the familiar context, there is a lack of parallel progress, in the social formations, able to concretely legitimize the path undertaken by the female gender. In addition, the author emphasizes that in spite of the appreciable interventions to facilitate the reconciliation of family and work, using flexibility as a way of performing work, in too many cases these plans have not been accompanied by complete implementation. It is only thanks to information technology and remote work (that became necessary because of the pandemic of SARS-Cov-2) that the plans experienced an acceleration. Thus, although any reliable evaluation of the model considered is still premature, the present article does not fail to consider the strengths and weaknesses of the new socio-normative framework.

*Keywords:* work/family life balance, empowerment, female emancipation, teleworking, smart working

DOI: 10.32049/RTSA.2021.3.05

### 1. Introduzione<sup>1</sup>

Nelle diverse società nazionali interessate dall'industrializzazione, la presenza della donna nel mercato del lavoro in attività retribuite all'esterno della famiglia ha progressivamente assunto maggior peso sotto un profilo sia quantitativo che qualitativo. La partecipazione delle figure femminili al lavoro, prima di fabbrica e poi nei servizi, si svolge nell'ambito della costruzione del mercato del lavoro aperto alle differenze di genere (Ranci

<sup>1</sup> Il saggio è frutto di un lavoro comune di analisi e riflessione dei due autori. Tuttavia, la responsabilità e la stesura dell'introduzione e dei paragrafi 3, 4 e 5 sono da attribuire a Francesco Ferzetti, mentre il paragrafo 2 e le riflessioni conclusive sono di Vittorio Lannutti.

e Sabatinelli, 2015, p. 205). Va registrato come a fronte di un aumento dell'occupazione femminile, sono ancora poche le realtà nazionali, tra le quali non è possibile annoverare l'Italia, che possono vantare sistemi di welfare in grado di assicurare un reale bilanciamento tra le esigenze di vita-lavoro.

Nel nostro Paese le relazioni di genere sono iniziate a mutare a ridosso del Sessantotto, in concomitanza del processo di emancipazione femminile. A fronte di una legislazione piuttosto nutrita sulla tutela della maternità e sulle prime forme di congedo parentale, è però mancato un parallelo progresso nel mercato del lavoro e più in generale nella società, che legittimasse in concreto il percorso intrapreso dalle donne. Il concetto di “doppia presenza” risulta oggi più che mai attuale, come dimostra il giudizio pressoché unanime di importanti studi nell'ambito della cura e della gestione della famiglia (Paci, 2005; Piperno e Tognetti Bordogna, 2012).

Nonostante le aspettative tradite, il sistema delle *policy* ha recentemente scommesso sul lavoro a distanza ritenuto un valido strumento in grado di bilanciare le esigenze di vita con quelle del mercato del lavoro.

Nella lunga partita della conciliazione lo Stato gioca la carta del lavoro da remoto, offrendo la possibilità di eseguire la prestazione anche da casa, senza doversi necessariamente recare in ufficio o in azienda. Ciò appare indispensabile tenuto conto delle forme di distanziamento sociale, legate all'esigenza di contenimento della trasmissione virale nel delicato momento storico che stiamo vivendo, ma occorre segnalare come, dall'entrata in vigore della legge che regola tale interessante tipologia di *remote working* (correva l'anno 2017), siano ormai diversi i settori, in modo particolare della grande industria privata, che si sono avvalsi del “lavoro agile”. Così, la delocalizzazione del lavoro offre interessanti momenti di riflessione sul sistema delle politiche di conciliazione e della loro evoluzione, che ora puntano su una modalità esecutiva flessibile, pur badando alle possibili insidie che potrebbero derivare da un uso improprio del modello appena considerato.

## 2. Luci e ombre degli interventi a sostegno delle famiglie

Nel corso degli anni la famiglia ha subito importanti cambiamenti e molto probabilmente altri ne vivrà (Saraceno e Naldini, 2013), ampliando la sua sfera di significati.

Se fino a qualche decennio fa i principali servizi erano svolti all'interno della cellula primaria, di recente si è potuta registrare una loro progressiva, ma non definitiva fuoriuscita, tanto che al momento welfare e famiglia risultano strettamente collegati e capaci di alimentare benessere e coesione sociale (Bertani, 2015). Diventa allora essenziale comprendere in che modo l'attore politico abbia tentato di alleggerire i compiti di accudimento, quindi individuare gli strumenti messi a disposizione per favorire i tempi di conciliazione e se (e in quale misura) abbia tenuto conto del fatto che il matrimonio negli ultimi decenni sia diventato, per dirla con Chiara Saraceno (2017), «più negoziale e paritario, almeno nelle aspettative, e orientato non solo alla procreazione, ma anche al benessere psico-fisico e alla reciprocità tra i coniugi» (p. 99).

Le carenze storiche del welfare italiano sono principalmente riconducibili al trasferimento dalle istituzioni alle formazioni primarie del carico dell'assistenza, nonché alla mancanza di adeguati servizi ed efficaci misure di contrasto alla povertà (Da Roit e Sabatinelli, 2005; Ferrera, 2019). Uno dei principali indicatori dell'inadeguatezza del nostro sistema coincide con la sua incapacità di assecondare le più recenti esigenze del Paese (Fargion e Gualmini, 2013). Queste, infatti, per una serie di motivi sia culturali sia economici, sono passate progressivamente dall'essere *male breadwinner* a *dual earner*, di conseguenza i nuovi bisogni delle famiglie riguardano la conciliazione e una maggiore offerta di servizi educativi (Naldini, 2021a, p. 90). In varie ricerche è emerso il problema di un alto livello di tensione per il sovraccarico di ruoli e per la gestione del tempo e delle mansioni (Rapoport e Rapoport, 1977; Rapoport e Rapoport, 1978; May e Zanuso, 1982; Saraceno, 1984; Moen, 2003).

I compiti di cura familiare comportano costi organizzativi ed economici impegnativi che penalizzano soprattutto i giovani e le donne nella loro crescita lavorativa e nella loro emancipazione: alla produzione di *welfare in house* sono collegati, infatti, problemi come il

rinvio della costruzione di nuove famiglie. Alla non autosufficienza si continua a rispondere con misure economiche spesso inadeguate, che alimentano il mercato irregolare delle assistenti familiari, per cui il cammino da intraprendere per sostenere tale aggregato in Italia, come negli altri Paesi del welfare mediterraneo, è ancora lungo e irto di ostacoli (Ascoli, 2011).

Tali criticità emergono in modo inequivocabile dall'ultimo report sulla conciliazione tra lavoro e famiglia, nel quale viene chiarito sin da subito che oltre un terzo dei genitori occupati lamenta difficoltà a conciliare impegni domestici e lavorativi, meno di un terzo delle famiglie usufruisce dei servizi educativi, mentre il 38% ricorre all'aiuto di congiunti. I problemi aumentano nei casi in cui i figli sono più di uno e in età prescolare e per i lavoratori con le seguenti caratteristiche: indipendenti, occupati in attività qualificate, attivi nel commercio e nei servizi. Altro fattore importante riguarda l'orario, in quanto chi è impegnato *full-time* ha maggiori difficoltà rispetto a chi lavora *part-time* (37,6% contro 24,6%), ancora di più le madri e coloro che svolgono un'attività autonoma (più del doppio dei dipendenti: 43,2% contro 20,3%). Inoltre, sono 12 milioni 746 mila le persone tra i 18 e i 64 anni (34,6%) coinvolte nella cura e assistenza di figli *under 15*, malati, anziani e non autosufficienti. Più preoccupanti sono i dati che seguono: l'11,1% delle donne con almeno un figlio non ha mai lavorato per occuparsi della prole, contro una media europea del 3,7%, il 38,3% delle donne occupate tra i 18 e i 64 anni con figli *under 15* sono state costrette a modificare le modalità e gli orari lavorativi per conciliare famiglia e lavoro, mentre la percentuale di padri con le stesse caratteristiche è dell'11,9%. Nella fascia di età compresa tra i 45 e i 64 anni, le donne hanno questo tipo di responsabilità in sei casi su dieci, tra le quali il 49,7% è occupato (ISTAT, 2019). Occorre quindi interrogarsi sulla reale capacità del sistema italiano di offrire strumenti in grado di ridurre il carico della famiglia rispetto ai compiti di accudimento che consentono, ovvero agevolano, l'ingresso o la permanenza dei coniugi nel mercato del lavoro (Naldini e Saraceno, 2011; Saraceno, 2020). Sembra quindi opportuno verificare lo stato dell'arte del sistema delle politiche di conciliazione attraverso un'analisi storico-evolutiva dei principali interventi, così da cogliere i punti di forza e le debolezze del raccordo vita-lavoro.

### **3. Cenni sull'evoluzione delle politiche di conciliazione in Italia**

Il sistema italiano degli interventi per conciliare gli impegni lavorativi, soprattutto delle donne, con le incombenze quotidiane ha subito una notevole evoluzione e rispecchia le differenti esigenze avvertite nei vari ambiti di riferimento.

Le prime forme di tutela delle lavoratrici subordinate – l'aggettivo è forse superfluo considerato che il dato delle autonome era pressoché irrilevante per il periodo – risalgono all'inizio del Novecento.

Sotto il Governo Zanardelli venne promulgata la legge 19 giugno 1902, n. 242 (*sul lavoro delle donne e dei fanciulli*) che consentiva alle gestanti di astenersi dalle attività lavorative in un periodo precedente e successivo a quello del parto. Meglio conosciuta come "legge Carcano", il testo normativo stabiliva inoltre che nelle fabbriche in cui erano occupate lavoratrici dovevano essere allestiti locali idonei a consentire l'allattamento o, in alternativa, doveva essere concessa loro la possibilità di allontanarsi per assolvere detta funzione (Cherubini e Coluccia, 1986, pp. 134-155).

Il chiaro intento di tutelare l'integrità fisica della lavoratrice tiene ferma la garanzia della prosecuzione del rapporto di lavoro, consentendo alla donna di contemperare le esigenze proprie del ruolo di "madre che lavora", istituendo di fatto una prima forma di congedo.

Negli anni Trenta del secolo scorso la tutela della maternità assume un temperamento più marcato attraverso la sua "estrazione", ad opera del regio decreto-legge 22 marzo 1934, n. 654 (*Tutela della maternità delle lavoratrici*), convertito, con modificazioni, con legge 5 luglio 1934, n. 1347, dal nucleo centrale dell'assistenza alle donne lavoratrici, disciplinata dalla legge 26 aprile 1934, n. 653 (*Tutela del lavoro delle donne e dei fanciulli*).

Il principio sancito dalla Carta fondamentale apre verso il riconoscimento effettivo di un nuovo ruolo della donna, che trova espressione nell'ambito delle differenti formazioni sociali anche esterne alla famiglia, tanto da spingersi ad elaborare un programma in cui «le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione» (art. 37).

Assume particolare rilievo la legge 26 agosto 1950, n. 860 (*Tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri*) che non a torto può essere considerato il primo intervento strutturato a sostegno della maternità.

È significativa la garanzia riservata durante la gravidanza e nel periodo successivo alla nascita dei figli che si traduce nel divieto di adibire la donna a lavori pericolosi, insalubri e ad attività faticose. Vengono adottate misure per agevolare l'allattamento e viene programmata l'apertura di asili nido «tecnicamente attrezzati per assicurare la custodia dei bambini durante l'orario di lavoro delle madri», così l'art. 13 della richiamata l. n. 860/1950.

Resta fermo il divieto (imposto dal r.d.l. n. 654/1934 convertito con l. n. 1347/1934) per il datore di lavoro di recedere dal rapporto durante la gravidanza della dipendente che assume il valore di una progressiva conquista per il genere femminile, soprattutto durante un periodo ancora caratterizzato da forti resistenze<sup>2</sup>.

La legge 30 dicembre 1971, n. 1204 (*Tutela delle lavoratrici madri*) chiude il periodo considerato e va ad implementare le garanzie già a vario titolo accordate alla lavoratrice, prevalentemente nella direzione della sua tutela fisica e giuridica, garantendole un adeguato trattamento economico durante il periodo di assenza dal lavoro. Va pure ricordato come sia dello stesso anno la legge 6 dicembre 1971, n. 1044 (*Piano quinquennale per l'istituzione di asili-nido comunali con il concorso dello Stato*) che detta disposizioni sugli asili nido, le quali «pur rimaste disapplicate, possono ancora essere lette come dimostrazione del tentativo di collegare protezione sul lavoro con servizi di cura» (Gottardi, 2012, p. 902).

I caratteri della tutela della maternità si fanno sempre più decisi e iniziano a coniugarsi con l'idea di emancipazione.

I movimenti degli anni Settanta offrono numerose opportunità di riflessione sulla condizione femminile. Nel 1973, da alcune studiose docenti di sociologia, prende corpo il *Gruppo di ricerca sulla famiglia e la condizione femminile* (Griff) con sede presso il Dipartimento di sociologia dell'Università degli studi di Milano, il quale affronta numerosi

---

<sup>2</sup> Giova ricordare il frequente ricorso al c.d. "patto di nubilato" ovvero il licenziamento della lavoratrice per causa di matrimonio, proibito solo nella prima metà degli anni Sessanta.

temi riconducibili all'universo femminile che vanno dal mutamento del ciclo vitale e produttivo, all'identità di genere, alla rete dell'intellettualità diffusa e altro ancora. Nel 1978 Laura Balbo elabora il concetto di "doppia presenza" presentando una ricerca in tre saggi nei quali l'autrice riesce ad abbinare riflessioni sociali ed economiche riferite all'occupazione femminile con quelle proprie del lavoro domestico.

È ormai chiaro come la partecipazione della donna al mercato del lavoro incontri i limiti delle incombenze domestiche che vanno oltre la cura della casa e l'assistenza ai soggetti più deboli. Si afferma il concetto di "lavoro familiare", inteso quale dinamismo che coinvolge tutte le attività svolte all'interno e all'esterno della casa, comprese quelle che riguardano la gestione dei consumi della famiglia, le attività burocratiche, il rapporto con i servizi di welfare e che supera l'idea di «lavoro domestico» (Ranci, 2004, pp. 101-102).

Queste pre-politiche di conciliazione sono alla base del programma dei congedi parentali e tendono ad una progressiva tutela della donna, nonostante si faccia ancora fatica a percepire la presenza di servizi in grado di liberarla dalle attività di cura. Ricordano Sabbatini e Palombo (2011), come il nostro Paese non si discosti da altre realtà come Grecia e Spagna, accomunate «oltre che dalla faticosa integrazione delle donne nel mercato del lavoro, da uno scarso interesse e intervento dello stato nell'approntare soluzioni alle esigenze di conciliazione, da modelli di genere di tipo tradizionale a livello di cultura diffusa e di organizzazione del lavoro e del sistema di welfare» (p. 100).

La delega contenuta nella legge 8 marzo 2000, n. 53 (*Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*) fa da cornice al nuovo quadro normativo delineato dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151 (*Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e di sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53*) detto anche "T.U. sulla maternità e la paternità". L'impianto che ne deriva rappresenta «una ricomposizione ragionata del materiale normativo allora esistente di rango legislativo» (Gottardi, 2012, p. 905) e apre in modo significativo verso il coinvolgimento di entrambi i genitori nelle attività connesse alla cura dei figli minori, prevedendo forme di congedo a tinte uniche che superano i confini del lavoro subordinato

per consentire il godimento delle relative indennità. Come sostiene Naldini (2014), «nella pratica la legge 53/2000 non ha cambiato in modo incisivo i comportamenti dei padri» (p. 443), purtuttavia si passa da una visione individualista, concentrata unicamente sul ruolo della donna, verso una considerazione della famiglia intesa come aggregato sociale, capace di cogliere spunti di collaborazione condivisa tra i suoi componenti.

Inoltre, il T.U. rappresenta un momento di raccordo fondamentale delle politiche di conciliazione tra i tempi di cura e di lavoro con le altre aree di riferimento, quali ad esempio la disabilità e la valorizzazione e il sostegno delle responsabilità familiari di cui all'art. 16 della legge 8 novembre 2000, n. 328 (*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*), in riferimento alla priorità da accordare a un ampio ventaglio di politiche e interventi atti a sostenere «il ruolo peculiare delle famiglie nella formazione e nella cura della persona».

In tale contesto la conciliazione tra impegni familiari e lavorativi assume un significato più esteso e si arricchisce di espressioni come *work-life balance*, facendo leva su «una visione assai più complessa del bilanciamento fra impegno professionale e realizzazione personale nelle relazioni primarie o anche nel tempo libero e nella società civile» (Trifiletti, 2017, p. 352).

L'analisi può essere completata con qualche accenno ai sistemi regionali di servizi di conciliazione e alle buone pratiche.

Indipendentemente dalle previsioni statutarie, a livello territoriale si registrano un'interessante produzione normativa, con destinazione concreta di risorse, diretta a favorire i servizi di cura dell'infanzia e dell'adolescenza (in minima parte anche degli anziani) nonché forme di sostegno finanziario e di promozione dell'imprenditoria femminile. In tale direzione è orientato il progetto *Equality for Work and Life* (EQW&L) finanziato dalla Commissione europea, basato su pratiche e politiche di conciliazione e rivolto alle persone che vogliono entrare o rientrare nel mondo del lavoro (ANPAL, 2021).

Con riguardo a un'esperienza del centro Italia, già a partire dal periodo 2003-2007 è possibile rilevare iniziative collegate alle politiche di conciliazione in stretta connessione con quelle di welfare. Con la legge regionale Abruzzo 16 dicembre 2005, n. 40 (*Politiche*

*regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città*) si delinea uno strumento legislativo idoneo a promuovere e coordinare piani di organizzazione del tempo di vita e di lavoro. La Regione adriatica garantisce supporto agli enti locali per iniziative volte a migliorare la qualità del lavoro e della convivenza sociale in linea con le più generali politiche di conciliazione.

Altre iniziative attivate con fondi comunitari sono riconducibili al progetto *Equal Spazio e tempo nel lavoro* e al progetto *Equal Donne nuove opportunità*.

Con riferimento alle buone pratiche si segnala il progetto *Parità virtuosa. Iniziative creative e sostenibili di conciliazione Vita-Lavoro in Lombardia ai tempi del Covid-19*, volto a premiare quelle realtà che hanno adottato misure concrete per agevolare i propri dipendenti, in particolare le lavoratrici madri, nella conciliazione con la vita privata e familiare, nonostante le restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria (Regione Lombardia, 2020). La Regione Veneto, attraverso il progetto *#Conciliate* finanziato nell'ambito del POR-FSE 2014-2020, intende promuovere la conciliazione tra vita personale e vita lavorativa, attraverso un lavoro di sensibilizzazione, di promozione e di valorizzazione dei servizi territoriali, sperimentando la condivisione di strumenti innovativi di conciliazione (Conciliate, 2021).

#### **4. Lo stato dell'arte della conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro: verso l'affermazione del *remote working***

L'attuale modello lavorativo appare progressivamente destrutturato, quasi ad affrancarsi completamente dalla rigida forma convenzionale, in luogo di azioni più performanti e contraddistinte da prestazioni a distanza.

Da una felice intuizione di Jack Nilles (1973) viene definito il concetto di telelavoro per indicare un'utile alternativa agli spostamenti grazie alle tecnologie dell'informazione. Questa soluzione organizzativa suggerisce un'inversione di tendenza in cui è il lavoro a dirigersi verso i lavoratori e non il contrario, antepoendo i progressi scientifici

dell'informazione alla mobilità. L'approdo nel nostro Paese del nuovo modo di lavorare è segnato dalla legge 16 giugno 1998, n. 191 (*Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica*) e in modo significativo dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 che recepisce l'accordo quadro europeo siglato a Bruxelles il 16 luglio 2002 e apre verso la via del telelavoro.

Tale assetto consente anche alle risorse umane impiegate nel settore dei servizi di eseguire la prestazione fuori dai locali aziendali, ad esempio presso la propria abitazione (telelavoro da casa), oppure in altra sede individuata dal datore di lavoro (telelavoro remotizzato), osservando direttive e orari flessibili ma determinati, utilizzando postazioni fisse ben definite, con l'impiego di strumenti informatici, comunque godendo di garanzie e diritti stabiliti contrattualmente, con evidenti effetti positivi sulla conciliazione.

Tuttavia, nonostante i buoni propositi da leggere anche in chiave conciliativa di ciò che viene considerato «un più che valido aiuto alla vita quotidiana di mogli e madri lavoratrici» (Di Nisio, 2009, p. 52), le fortune del *remote working* in Italia sono state alterne e hanno suggerito un deciso rilancio da parte del legislatore per favorirne l'armonizzazione con le policy e sostenere la sua applicazione nel comparto pubblico. Con la promulgazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183 (*Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*) prende il via un imponente programma di riordino e di innovazione del mercato del lavoro.

Tra gli obiettivi della riforma rientra quello di «garantire adeguato sostegno alle cure parentali, attraverso misure volte a tutelare la maternità delle lavoratrici e favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori» (art. 1, comma 8 della l. n. 183/2014). Al successivo comma 9 assumono rilievo la prospettiva di estendere l'indennità di maternità a tutte le categorie di lavoratrici, l'introduzione di congedi in favore di donne vittime di violenza di genere inserite in percorsi

di protezione e il ricorso al telelavoro per favorire le politiche di conciliazione nonché l'estensione dei principi contenuti nella delega anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione.

I criteri appena richiamati orienteranno il lavoro del Governo nell'elaborazione del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80 (*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183*). Le priorità del decreto sono quelle di «individuare misure volte a tutelare la maternità delle lavoratrici e a favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori» introducendo profonde modifiche al d.lgs. n. 151/2001. La struttura dell'impianto complessivo resta sostanzialmente agganciato al sistema delle indennità e dei congedi parentali ma con un breve accenno al telelavoro, da intendere quale formula vantaggiosa per i datori privati i quali, facendo ricorso a tale sistema, potranno non calcolare nei limiti numerici i dipendenti ammessi a distanza (art. 23, d.lgs. n. 80/2015).

Il provvedimento governativo va certamente salutato con favore, anche se si condividono le perplessità mostrate da chi ne ha colto i nodi critici legati alla temporaneità degli interventi, adottati in via sperimentale per l'anno 2015 ed eventualmente estesi agli anni successivi, solo previa verifica della copertura di bilancio, che al più va letto come un «(“timido”) punto di partenza» (Ciampi, 2015, p. 66) da cui muovere anche per creare le condizioni necessarie ad inserire la nuova modalità lavorativa nel grande tema della conciliazione vita-lavoro.

In significativa concomitanza con la riforma del mercato del lavoro, si assiste al riordino del comparto pubblico capace di abbinare quotidianità e occupazione con una realtà ormai avviata verso la destrutturazione, attraverso forme di digitalizzazione sempre più efficienti e capillari.

L'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*), chiamata anche “Legge Madia”, enuncia un programma che tende verso la miglior conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

attraverso l'attuazione del telelavoro e l'implementazione di servizi di supporto alla genitorialità facendo ricorso alle politiche di *childcare*.

Nell'uno e nell'altro caso si cerca di migliorare le condizioni lavorative, auspicando effetti positivi nella vita quotidiana delle persone.

Muovendo dal telelavoro, le nuove «modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione» (art. 14, c. 1 della l. n. 124/2015) sono alla base di un modello organizzativo più competitivo e dinamico, che tiene conto delle esigenze di bilanciamento, senza tuttavia arrecare pregiudizio ai risultati e alla carriera (Ferzetti, 2016, p. 8).

Fa notare Mezzacapo (2015) come la prospettiva del legislatore possa essere considerata «una “spinta” alla effettiva e concreta adozione delle pertinenti misure organizzative e al raggiungimento degli obiettivi posti dalla legge [che] viene dalla previsione per cui le dette misure e il raggiungimento o meno dei detti obiettivi costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche» (p. 101). Queste dovranno quindi adeguare «i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno» sulla base di precisi indicatori, capaci di verificare l'impatto del modello «sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti», magari coinvolgendo cittadini e associazioni (art. 14, c. 1 della l. n. 124/2015).

Il nuovo modo di (tele)lavorare arreca un beneficio al prestatore, assicurandogli uno strumento a sostegno della conciliazione delle attività di cura, vita e lavoro, rappresentando un intuibile vantaggio anche per l'utenza, principalmente in termini di risparmio e qualità del servizio erogato nonché per l'ambiente esterno, decongestionato da spostamenti ormai non più necessari (Ferzetti, 2016, p. 9).

Occorre inoltre precisare come non manchi la possibilità di un'immediata applicazione del telelavoro che eviterebbe «spostamenti faticosi e snervanti, [...] convivenze forzate con capi assillanti e colleghi indesiderati» (De Masi, 1999, p. 29), come del resto già accade per molte categorie professionali attive nel campo della ricerca, della comunicazione, in ambito economico e giuridico che vantano il “privilegio” di “portarsi il lavoro a casa” e possono

tranquillamente lavorare con il proprio notebook in qualunque luogo lo ritengano opportuno, purché supportati dall'ormai indispensabile accesso alla rete. Comunque, la vera novità risiede nel fatto che una pratica in uso quasi esclusivamente tra intellettuali, professionisti e autonomi, adesso si allarga al pubblico impiego con positive ripercussioni sulla qualità della vita dei lavoratori (Ferzetti, 2016, pp. 9-10).

A pensarci bene, si tratta di una sorta di ritorno al passato, al tempo in cui le affascinanti espressioni in lingua inglese si risolvevano nel più genuino “casa e bottega” per indicare la stretta convergenza tra luogo di lavoro e di residenza, ormai dissolta a causa delle esigenze di un mercato globale nella società post-industriale (De Masi, 2020).

L'altro punto di forza per cercare di armonizzare la vita col lavoro nel comparto pubblico è dato dalla possibilità di «stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica» (art. 14, c. 2 della l. n. 124/2015) (Ferzetti, 2016, p. 10).

In realtà, l'esempio che precede non è del tutto sconosciuto alle nostre politiche di *childcare*, sebbene non siano mancate lacune e difficoltà legate alla concreta erogazione del servizio. Al riguardo è possibile evidenziare come in riferimento alla «prospettiva dell'investimento sociale, i servizi per la prima infanzia ricoprono un ruolo centrale perché in grado sia di prevenire alcune forme di rischio sociale, contenendo in tal modo la spesa pubblica, sia di produrre un ritorno economico per la società» (Cerea, 2015, p. 34). Lo Stato fa ancora registrare delle diffidenze verso una concreta espansione del settore (soprattutto sotto un profilo quantitativo) il più delle volte esternalizzato in favore del mercato. Di recente, si segnala la possibilità di fruire del bonus fino a 600 euro per l'acquisto dei servizi di baby-sitting (in alternativa al congedo parentale) attribuito con l'art. 23 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 (*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*), convertito, con modificazioni, con legge n. 24 aprile 2020, n. 27, detto anche decreto “Cura Italia”, per i lavoratori che abbiano figli minori di dodici anni. Il c.d. “decreto rilancio” del maggio 2020 ha ampliato le misure già adottate ma,

nonostante i buoni propositi, queste sono risultate inadeguate a soddisfare le esigenze delle famiglie (Naldini, 2021b).

## **5. La via italiana dello smart working**

Nonostante un'iniziale diffidenza, probabilmente legata alle difficoltà operative e a una certa sfiducia sulle possibili ricadute negative del programma contenuto nel nuovo impianto normativo, oggi in Italia si registra una discreta applicazione dell'istituto che va sotto il nome di "lavoro agile".

Meglio conosciuta nella versione anglosassone di smart working, tale modalità esecutiva del rapporto di lavoro è disciplinata dai sette articoli che vanno dal 18 al 24 della legge 22 maggio 2017, n. 81 (*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*). Il risultato dell'esperimento socio-normativo definisce un modo originale di svolgere la prestazione da remoto «allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro [...] per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa» (art. 18, c. 1) (Santoro Passarelli, 2017; Del Conte, 2021).

Lo smart working prosegue sulla rotta segnata dalle prime forme di lavoro da remoto e presenta differenze più apparenti che reali (Martone, 2018; 2020; Tiraboschi, 2017) rispetto al tradizionale modello impiegato essenzialmente per evitare gli spostamenti. Grazie al progresso tecnologico si afferma un sistema capace di rimuovere vincoli di orari e di luogo, di comprimere l'elemento della eterodirezione, in luogo di una maggiore autonomia del dipendente, favorendo una forma «organizzativa ulteriore e distinta (sul piano normativo e attuativo) dal telelavoro, che pure aveva conosciuto una limitata diffusione» (Di Mascio, Angeletti e Natalini, 2021, p. 106) e trasferito le responsabilità sul luogo dell'effettiva prestazione.

L'applicazione universale di questa tipologia lavorativa offre importanti spunti di miglioramento della qualità della vita dal momento che libera il prestatore da vincoli e orari consentendogli di migliorare la gestione della sfera privata e familiare.

Al riguardo, occorre rilevare come il legislatore nella finanziaria del 2019 avesse provveduto a ribadire la diffusione dello smart working in termini di sostegno della maternità e della paternità riservando una priorità d'accesso alle «lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità» ovvero concedendo priorità ai «lavoratori con figli in condizioni di disabilità». Così l'art. 1, comma 486 della legge 30 dicembre 2018, n. 145 (*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021*) che ha inserito l'art. 3-bis all'art. 18 della l. n. 81/2017.

Lavoro dovunque, comunque e in qualunque momento: alla dematerializzazione documentale si aggiunge la destrutturazione e la delocalizzazione del lavoro nell'ottica della massima flessibilità, quale espressione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche e private, in linea con le esigenze del mercato globale. Si delinea un nuovo orizzonte delle politiche che tende verso «la promozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e dello *smart work*, il sostegno ai percorsi di carriera per le donne, una maggiore fruizione del congedo parentale per i padri e i servizi aziendali per le famiglie, attraverso specifici strumenti ed incentivi» (Iannone, 2017, p. 77).

Da alcuni studi è emerso che il *remote working* è impiegato prevalentemente nelle realtà aziendali straniere di grandi dimensioni, in particolare nella penisola scandinava dove durante il periodo compreso tra il 2005-2006 e il 2011-2012 si è registrata una crescita pari al 74,1%, soprattutto nelle aree del terziario avanzato. Un dato che deve far riflettere riguarda le donne, essendo queste leggermente sottorappresentate nella popolazione effettiva del telelavoro (Vilhelmson e Thulin, 2016), ma tale aspetto è probabilmente riconducibile al carattere universale del welfare scandinavo.

Nonostante l'Italia non figuri in vetta ai Paesi più inclini all'utilizzo del *remote working*, dal momento che in termini percentuali dell'impiego del telelavoro in Europa la nostra nazione arriva a classificarsi solo al quartultimo posto (Eurofound, 2010) (Errichiello e

Pianese, 2014, pp. 305-306), si registrano comunque delle interessanti iniziative come quella della Barilla la quale ha scommesso sulla nuova formula (Prisco, 2016).

Di recente, l'applicazione della nuova modalità esecutiva segna un'inversione di tendenza in ragione del trend positivo del suo impiego, soprattutto per quel che riguarda il comparto pubblico. Le proiezioni cambiano diametralmente con la conversione in legge del richiamato decreto "Cura Italia", volto a potenziare il Servizio sanitario nazionale e a fornire un sostegno economico alle famiglie, ai lavoratori e alle imprese in considerazione delle difficoltà connesse all'emergenza da COVID-19. Tra gli aspetti più significativi del provvedimento vi è la previsione di un'accelerazione del "lavoro agile" come modalità organizzativa ordinaria di cui possono beneficiare soprattutto le Pubbliche Amministrazioni.

I primi arresti giurisprudenziali hanno rafforzato tale aspettativa statuendo che, per le categorie "fragili" e per i dipendenti pubblici, lo svolgimento della prestazione sul posto di lavoro "in presenza" costituisce un'eccezione (Trib. Roma 28/10/2020 n. 6856; Trib. Venezia 8/7/2020 n. 3463).

Nella tabella 1 viene illustrato il monitoraggio che il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha svolto per analizzare la situazione dello smart working in Italia nelle diciannove regioni e nelle due province autonome, precisando che i dati relativi al personale adibito in modalità "agile" sono stati conteggiati al netto dei dipendenti collocati in ferie o che usufruiscono di permessi.

	<i>REGIONI</i>	<i>LAVORO AGILE</i>	<i>TELELAVORO</i>	<i>TOTALE PERSONALE</i>	
1	Abruzzo	1415	-	1415	100%
2	Basilicata	711	-	1253	56,7%
3	Provincia autonoma di Bolzano	2800	-	3845	72,8%
4	Calabria	944	-	2050	46%
5	Campania	2883	-	4118	70%

6	Emilia Romagna	2235	461	3420	78,8
7	Friuli Venezia Giulia	2140	34	3680	59,1%
8	Lazio	4340	-	4493	96,6%
9	Liguria	1010	-	1281	78,8%
10	Lombardia	2886	101	3034	98,4%
11	Marche	1726	10	2079	83,5%
12	Molise	395	-	622	63,5%
13	Piemonte	1973	305	2954	77,1%
14	Puglia	2291	-	2934	78,1%
15	Sardegna	2005	-	2547	78,7%
16	Sicilia	7800	-	13000	60%
17	Toscana	2870	352	3412	94,4%
18	Provincia autonoma di Trento	3305	-	3487	94,8%
19	Umbria	680	-	1106	61,5%
20	Valle d'Aosta	1527	23	2450	63,3%
21	Veneto	1428	-	2749	51,9

Tab. 1 – Monitoraggio sullo smart working attivato nelle 19 regioni e nelle due province autonome. Dati aggiornati al 21 aprile 2020 (Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020).

Il dato più significativo di questa tabella riguarda la media dei dipendenti dei ventuno enti territoriali considerati che lavorano in smart working: il 73,8%. L'Abruzzo è la prima (e attualmente l'unica) Regione a poter vantare di aver destinato il 100% delle risorse umane occupate nel terziario in smart working, seguita di poco dalla Lombardia (98,4%) e dal Lazio

(96,6%). Con personale occupato in modalità “agile” oltre il 90% si collocano la Provincia autonoma di Trento e la Toscana; a un valore oltre l’80% troviamo soltanto la Regione Marche (83,5%), seguita dalla Liguria e dall’Emilia Romagna (entrambe attestate al 78,8%) e la Sardegna con il 78,7%. Buoni risultati si hanno anche in Piemonte, con il 77,1%, e nella Provincia autonoma di Bolzano, con il 72,8%, a seguire tutte le altre realtà, mentre in coda troviamo la Calabria con una percentuale tuttavia apprezzabile (46%). Secondo la funzione pubblica questi dati non soltanto appaiono incoraggianti ma sono da considerare in divenire, perché dal momento in cui è stato effettuato il monitoraggio le diverse realtà territoriali prese in esame hanno continuato a perseguire questa via.

La tendenza è confortata dalla notizia, comunicata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, secondo la quale un impiegato statale su tre continuerà a lavorare in smart working. Infatti, da un piano elaborato a livello centrale, almeno il 30% dei dipendenti pubblici sarà mantenuto in modalità “agile” prevedendo di poter trasformare una buona intenzione in realtà, così da gestire il 60% delle attività facendo ricorso a detto sistema anche una volta terminate le esigenze legate all’emergenza sanitaria. Con tutte le difficoltà che ne derivano, l’idea di consolidare il lavoro da remoto e implementare le competenze digitali si lega all’esigenza di delineare il nuovo volto della P.A., flessibile e dinamica, capace di vincere le sfide future e di abbattere le resistenze burocratiche che ancora rallentano la crescita del Paese (Bassi, 2020; Capurso, 2020; Penna *et al.*, 2020).

Certamente positivo l’impatto del telelavoro & co. sulle dinamiche sociali. Esso è entrato prepotentemente nella nostra quotidianità sotto diversi nomi (“lavoro agile”, “lavoro delocalizzato”, “lavoro da remoto”, ecc.) ma con lo stesso imperativo di limitare il contatto umano nel rispetto del distanziamento sociale, resosi necessario a causa del dilagare dei contagi virali.

Appare difficile stabilire se il lavoro da remoto avrebbe avuto la medesima espansione in condizioni normali, ovvero in assenza delle misure di contenimento di recente adottate per cercare di scongiurare i rischi legati alla pandemia e bisogna capire se gli effetti determinati dalla crisi sanitaria verranno «riassorbiti dallo *status quo ante*» (Di Mascio, Angeletti e Natalini, 2021, p. 98).

Resta da verificare quali sono le insidie che si possono celare dietro il nuovo modo di eseguire la prestazione, soprattutto se si considera il brusco passaggio che ha segnato l'affermazione del lavoro a distanza in luogo di quello tradizionale.

Occorre perciò fare ulteriori considerazioni: a fronte di un decisivo miglioramento della qualità della vita, ad esempio in termini di diminuzione dello stress da spostamento, risparmio economico, gestionale e di una migliore fruibilità delle aree urbane decongestionate dal traffico quotidiano, va tenuto conto dell'evidente difficoltà di controllo dei processi di lavorazione a distanza e del rischio di alimentare un eccessivo isolamento del lavoratore, nonché della possibile frantumazione sociale e di un probabile aumento del precariato. Non possono neppure essere sottovalutate le ricadute negative che si andrebbero a determinare su particolari esercizi commerciali come bar, ristoranti e vari punti di ristoro, in ragione della scarsa circolazione di professionisti, lavoratori autonomi e subordinati, soprattutto nelle principali realtà economiche del Paese; queste figure non fruirebbero più delle consuete pause attese la possibilità di svolgere la propria attività direttamente da casa, riducendo il potenziale di acquisto di beni e servizi legati alla distanza dalla propria abitazione.

In condizioni fisiologiche lavorare da casa può certamente rappresentare un'importante occasione per alleggerire le donne italiane sovraccaricate da incombenze legate alla famiglia ma, estremizzando tale condizione, queste potrebbero accusare un eccessivo radicamento al contesto familiare, magari a causa di un incremento del "doppio lavoro" (De Masi, 1999, pp. 29-32). Secondo Naldini (2021b) ritenere «al tempo del Covid, lo smart-working (ovvero il lavoro da casa) uno strumento di conciliazione nel quadro della chiusura dei servizi e della scuola o per i periodi di quarantena dei figli, tuttavia, appare un controsenso, rispetto all'obiettivo della conciliazione, per la sovrapposizione tra tempi e orari di lavoro e tempi e orari di cura, che diventano inconciliabili in presenza di figli piccoli o figli disabili» (pp. 178-179).

È indubbio che il limitato scorcio temporale dell'operatività del lavoro in remoto non attribuisce significativa valenza al breve periodo in cui l'esperienza si è svolta, a ciò si aggiunga il prolungamento del distanziamento sociale anche al termine dell'attività dovuta all'emergenza. Variabili che non consentono per il momento un'analisi attendibile circa

l'efficienza e l'efficacia della formula considerata, ma che ad ogni modo possono essere considerati dei primi validi indicatori.

## 6. Riflessioni conclusive sul difficile “rientro in ufficio”

Sono evidenti i segnali dell'effettiva conciliazione vita-lavoro, anche sulla scorta di garanzie costituzionali e sistemi di *policy* che tendono all'emancipazione attraverso forme di raccordo tra la vita familiare e quella professionale.

Degna di attenzione è la significativa produzione normativa sui congedi parentali, che nell'ultimo periodo ha puntato molto sul lavoro da remoto, facendo registrare un'impennata del nuovo modello, ancora più *smart* rispetto alla “tradizionale” idea di telelavorare, soprattutto in considerazione delle esigenze di contenimento sociale legate alla diffusione del SARS-Cov-2, ma non mancano delle criticità difficili da prevedere. Come osserva Busemeyer (2020) «investigare le implicazioni della attuale rivoluzione digitale equivale a navigare in acque inesplorate, poiché questa ondata di cambiamento tecnologico potrebbe in ultima istanza portare all'emersione di un nuovo paradigma del welfare» (p. 124).

È indubbio che l'implementazione del *remote working* crei effetti positivi sulla conciliazione con le incombenze quotidiane, contribuisca alla riduzione dei costi legati agli spostamenti, alla gestione dei locali e del patrimonio aziendale riducendo l'inquinamento atmosferico, così da favorire una maggiore fruibilità delle aree urbane. Tuttavia, un abuso di tale modello rischierebbe di provocare un punto di rottura nel delicato processo di *empowerment*, capace di alimentare tensioni e crisi di natura psicosomatica, le quali col tempo potrebbero degenerare in seri casi di isolamento.

Neppure possono essere sottovalutate le disuguaglianze (non ultimo il *digital divide*) che si andrebbero a determinare dall'applicazione non ragionata dell'istituto. Bisogna infatti tener presente come, ad eccezione di qualche caso riferito al mercato della grande industria, i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni si troverebbero a vantare maggiori possibilità di scelta sul lavoro a distanza, almeno sulla carta, rispetto a chi opera nel settore privato.

Si aggiunga che le condizioni imposte dalla pandemia con le scuole chiuse e i servizi sospesi, hanno dimostrato come il “lavoro agile”, pur rappresentando una risorsa preziosa, non sia sempre riuscito a fornire risposte adeguate alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, alimentando così il gap tra figure professionali in grado di lavorare da remoto rispetto a quelle obbligate ad eseguire la prestazione in presenza.

Affiorano questioni complesse che evidenziano la difficoltà di molte imprese ed enti pubblici di affrontare l'organizzazione dello smart working come reale opportunità di conciliazione. Per quel che riguarda il “rientro in ufficio” di quanti a seguito degli ultimi eventi pandemici sono stati interessati dallo smart working, si pongono problemi inerenti ad aspettative e preferenze. Da un sondaggio di EasyHunters sulle aspettative, i timori e le preferenze di circa 13.000 lavoratori di aziende di ogni settore è emerso che la maggior parte del campione intervistato preferisce conservare la modalità *smart* dalla postazione di casa, piuttosto che rientrare in ufficio attesa la possibile presenza di colleghi asintomatici (64,7%), seguita (40%) dall'esposizione al contagio utilizzando i mezzi pubblici (Rusconi, 2020).

Si stenta a trovare un bilanciamento tra incombenze domestiche e lavoro esterno alla famiglia, nonostante il ricorso a forme occupazionali flessibili, destinate a impattare positivamente sull'equa distribuzione dei compiti, favorendo quel processo di crescita che tende gradualmente a sostituire un «equilibrio» (Saraceno, 2017) esasperato alla possibilità di conciliare la vita della persona con le attività professionali.

## **Bibliografia**

Ascoli U., a cura di (2011). *Il welfare in Italia*. Bologna: il Mulino.

Balbo L. (1978). La doppia presenza. *Inchiesta*, 8, 2: 3.

Bassi A. (2020). Statali, uno su tre resterà a lavorare in smart working. *Il Messaggero*, 9 giugno.

Bertani M. (2015). *Famiglia e politiche familiari in Italia. Conseguenze della crisi e nuovi rischi sociali*. Milano: FrancoAngeli.

- Busemeyer M.R. (2020) Digitalizzazione, automazione e il futuro del welfare state democratico: profili per un'agenda di ricerca. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 15, 1: 123. DOI: 10.1483/96932.
- Capurso F. (2020). Dadone: “Mai più il cartellino per gli statali. Negli uffici smart working al 40%”. Il piano della ministra della Pubblica amministrazione: «Flessibilità, dinamicità e digitalizzazione». *La Stampa*, 20 maggio 2020.
- Cerea S. (2015). Introduzione. I servizi per la prima infanzia nella prospettiva dell'investimento sociale. In Ascoli U, Ranci C., Sgritta G.B., a cura di, *Investire nel sociale. La difficile innovazione del welfare italiano*. Bologna: il Mulino.
- Cherubini A., Coluccia A. (1986). *La previdenza sociale nell'epoca giolittiana*. Roma: I.N.P.S.
- Ciampi F. (2015). Quei limiti legati alla temporaneità dell'intervento. *Guida al Diritto, Il Sole 24 ore*, 22, 32: 65.
- ConciliaRete – WelfareNet (2021). *La formazione cresce. Progetto #Conciliate*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://welfare.net.it/conciliate/> (07/07/2021).
- Da Roit B., Sabatinelli S. (2005). Il modello mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato. *Stato e mercato*, 74, 2: 267. DOI: 10.1425/20483.
- De Masi D. (1999). Introduzione: il telelavoro nella società post-industriale. In Scarpitti G., Zingarelli D., a cura di, *Il telelavoro. Teorie e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*. Milano: FrancoAngeli.
- De Masi D. (2020). *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia: Marsilio.
- Del Conte M. (2021). Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa. *ADL Argomenti di Diritto del Lavoro*, 27, 3: 549.
- Di Mascio F., Angeletti S., Natalini A. (2021). Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni centrali ai tempi del COVID-19. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 16, 1: 95. DOI 10.1483/100375.
- Di Nisio F. (2009). *Telelavoro. Uno strumento a tutela della vita*. Milano: FrancoAngeli.

- Errichiello L., Pianese T. (2014). Ripensare il remote working: le opportunità degli Smart Work Center. *Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management*, 9, 3: 305. DOI: 10.2382/81955.
- Fargion V., Gualmini E. (2013). *Tra l'incudine e il martello. Regioni e nuovi rischi sociali in tempo di crisi*. Bologna: il Mulino.
- Ferrera M., a cura di (2019). *Le politiche sociali*. Bologna: il Mulino.
- Ferzetti F. (2016). La promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 60, 3: 0. DOI: 10.32049/RTSA.2016.3.8.
- Gottardi D. (2012). La tutela della maternità e della paternità. In Zatti P., diretto da, Trattato di Diritto di famiglia, in Lenti L., a cura di, *Tutela civile del minore e diritto sociale della famiglia*. Vol. VI. Milano: Giuffrè.
- Iannone R. (2017). Donne e sindacato. Partecipazione, dirigenza e percorsi femminili di vita e di carriera. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 61, 1: 0. DOI: 10.32049/RTSA.2017.1.1.
- Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2019). *Conciliazione tra lavoro e famiglia anno 2018*. Roma: ISTAT. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf> (20/01/2021).
- Martone M. (2018). Lo smart working nell'ordinamento italiano. *Diritti Lavori Mercati*, 16, 2: 293.
- Martone M. (2020). Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza. Il lavoro da remoto. In Martone M., a cura di, *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*. Piacenza: La Tribuna.
- May P., Zanuso L. (1982). Donne e carriera: le dirigenti e le imprenditrici. *Inchiesta*, 12, 1: 11.
- Mezzacapo S. (2015). Spinta su telelavoro e interesse con asili nido a favore del personale. Guida al diritto. Il Sole 24 ore, Come cambia la pubblica amministrazione, Dossier 5: 101.

- Ministero per la Pubblica Amministrazione (2020). *PA: lo smart working nelle Regioni, ecco i dati*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati> (21/01/2021).
- Moen P., a cura di (2003). *It's About Time. Couples and Career*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Naldini M. (2014). Politiche e pratiche: I confini di genere della cura. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 55, 3: 439. DOI: 10.1423/78203.
- Naldini M. (2021a). Gli insegnamenti dell'emergenza. Ripensare i tempi del lavoro e della cura, fuori e dentro la famiglia. *Il Mulino*, 70, 1: 88. DOI: 10.1402/100355.
- Naldini M. (2021b). Welfare per le famiglie e Covid-19. *Politiche Sociali*, 1: 177. DOI: 10.7389/100594.
- Naldini M., Saraceno C. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*. Bologna: il Mulino.
- Nilles J. (1973). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow and Today*. California: Jala International.
- Paci M. (2005). *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*. Bologna: il Mulino.
- Penna M., Felici F., Roberto R., Rao M., Zini A. (2020). *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*. Roma: ENEA. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/2020/smart\\_working\\_nella\\_pa.pdf](https://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/2020/smart_working_nella_pa.pdf) (20/01/2021).
- Piperno F., Tognetti Bordogna M., a cura di (2012). *Welfare transnazionale. La frontiera esterna delle politiche sociali*. Roma: Ediesse.
- Prisco F. (2016). Barilla, per i colletti bianchi smart working dal 2020. *Il Sole24 Ore*, Dossier n. 14, 24 febbraio. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-24/barilla-i-colletti-bianchi-smart-working-2020-092826.shtml> (18/04/2020).

- Ranci C. (2004). *Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare*. Bologna: il Mulino.
- Ranci C., Sabatinelli S. (2015). Le politiche di conciliazione di cura e lavoro. In Ranci C., Pavolini E., *Le politiche di welfare*. Bologna: il Mulino.
- Rapoport R.N., Rapoport R. (1977). *Dual-career Families Re-examined*. New York: Harper.
- Rapoport R.N., Rapoport R., a cura di (1978). *Working Couples*. New York: Harper & Row.
- Regione Lombardia (2020). *Parità virtuosa. Iniziative creative e sostenibili di conciliazione Vita-Lavoro in Lombardia ai tempi del Covid-19*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.consiglio.regione.lombardia.it/wps/portal/crl/home/istituzione/altri-organismi/consiglio-per-le-pari-opportunita-della-lombardia/parita-virtuosa-buone-pratiche-di-conciliazione-vita-lavoro-in-lombardia> (07/07/2021).
- Rusconi G. (2020). Rientrare in ufficio o proseguire in smart working? Per ora vincono i timori. *Il Sole24 Ore*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.ilsole24ore.com/art/rientrare-ufficio-o-proseguire-smart-working-ora-vincono-timori-ADJEg6g> (15/07/2021).
- Sabbatini A., Palombo L. (2011). Coniugare famiglia e lavoro in Italia: vincoli alla procreazione. In Paci M., Pugliese E., a cura di, *Welfare e promozione delle capacità*. Bologna: il Mulino.
- Santoro Passarelli G. (2017). Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 36, 3: 369.
- Saraceno C. (1984). Changing the gender structure of family organization. *Quaderni del Dipartimento di Politica sociale*, 2, 2: 1.
- Saraceno C. (2017). *L'equivoco della famiglia*. Roma-Bari: Laterza.
- Saraceno C. (2020). Politiche per le famiglie e disuguaglianze. *Politiche Sociali*, 1: 103. DOI: 10.7389/97337.
- Saraceno C., Naldini M. (2013). *Sociologia della famiglia*. Bologna: il Mulino.
- Tiraboschi M. (2017). Smart working e digitalizzazione del lavoro. Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 27, 4: 921.

Trifiletti R. (2017). La conciliazione vita/lavoro, un genus ambiguo delle politiche sociali, in particolare nell'approccio degli investimenti sociali. *Autonomie locali e servizi sociali*, 40, 2: 349. DOI: 10.1447/88338.

Vilhelmson B., Thulin E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31, 1: 77. DOI 10.1111/ntwe.12060.