

LUISS 

Dipartimento di Giurisprudenza

Cattedra Diritto del lavoro progredito 2

Lo Smart Working in Italia e l'impatto del Covid-19 sulla relativa disciplina

Prof. Raffaele Fabozzi

RELATORE

Prof. Roberto Pessi

CORRELATORE

Valentina Maggestini Matr. 140563

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

CAPITOLO I:

L'EVOLUZIONE DELLO SMART WORKING

1. La diffusione dello *Smart Working*
 - 1.1. L'evoluzione dello *Smart Working* in Italia
 - 1.2. L'impatto del Covid-19 nello *Smart Working*
 - 1.3. L'impatto dello *Smart Working* sulle *Smart City*
2. Come cambia il rapporto lavoro subordinato con
l'avvento dello *Smart Working*: il patto di lavoro agile
3. *Smart Working*: una nuova opportunità per aziende e
dipendenti
 - 3.1. Tecnologia e *Smart Working*
 - 3.2. A chi è rivolto lo *Smart Working*
 - 3.3. L'esempio di Poste Italiane S.p.A.
4. I benefici per chi adotta tale modalità di svolgimento
della prestazione di lavoro
 - 4.1. Lo *Smart Working* e i suoi svantaggi

CAPITOLO II:
LA DISCIPLINA DELLO SMART WORKING NEL
DIRITTO DEL LAVORO

1. *Smart Working* tra autonomia e subordinazione
2. Possibili interferenze con la fattispecie delle co.co.co.
3. Lo *Smart Working* nella pubblica amministrazione
4. Il ruolo della contrattazione collettiva
5. *Smart Working* e telelavoro a confronto: differenze e similitudini
6. L'orario di lavoro nello *Smart Working*
 - 6.1. I periodi di riposo nello *Smart Working*
 - 6.2. Il diritto alla disconnessione
 - 6.3. Il diritto alle ferie nello *Smart Working*
7. Il luogo di lavoro nello *Smart Working*
8. L'accordo tra datore e lavoratore in *Smart Working*: il modello
 - 8.1. Principali contenuti dell'accordo individuale della prestazione di lavoro agile
 - 8.2. Forma dell'accordo di *Smart Working*
 - 8.3. Contenuto dell'accordo di *Smart Working*
 - 8.4. Accordo di *Smart Working* con l'emergenza Covid-19

CAPITOLO III:

LE TUTELE DEL LAVORATORE IN SMART WORKING

1. *Smart Working*: tutele economiche, normative e previdenziali
 - 1.1. Il trattamento economico e normativo del lavoratore in *Smart Working*
 - 1.2. Il diritto alla formazione del lavoratore in *Smart Working*
 - 1.3. La tutela della privacy del lavoratore nello *Smart Working*
 - 1.4. La Sicurezza sul lavoro nello *Smart Working*
 - 1.5. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali
 - 1.6. La circolare INAIL n.48 del 2 novembre 2017
 - 1.7. Il recesso nel contratto di lavoro in modalità *Smart Working*
2. Diritti e doveri del datore di lavoro
 - 2.1. Potere di controllo a distanza
 - 2.2. Poteri disciplinari del datore di lavoro

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

Comprendere l'importanza del fenomeno dello *Smart Working* (o lavoro agile) non è così semplice come potrebbe sembrare: al giorno d'oggi in Italia se ne sente parlare sempre più frequentemente ed il rilievo che questa modalità di lavoro sta assumendo è in notevole aumento nel nostro Paese.

Oggi, un'analisi del fenomeno dello *Smart Working* è importante perché la natura dei rapporti di lavoro è in continuo divenire e le imprese per stare al passo con l'evoluzione tecnologica e digitale in atto, cercano soluzioni sempre più flessibili per i lavoratori, ricorrendo talvolta anche a modifiche ed a cambiamenti radicali dell'organizzazione del lavoro.

Come vedremo nello sviluppo del lavoro, lo *Smart Working* postula un "modello" che presuppone una revisione radicale del tradizionale assetto organizzativo aziendale, che implica una rivisitazione e riprogettazione dei tempi e dei luoghi di lavoro - possibile grazie all'innovazione tecnologica - volto al raggiungimento del c.d. "*Work life balance*", accezione con cui si intende la capacità di bilanciare, in maniera equilibrata, il lavoro e la vita privata.

Negli ultimi anni, grazie allo sviluppo tecnologico e quindi alla diffusione di nuovi mezzi tecnologici, come tablet e smartphone diventa più semplice per gli individui stare in "continuo contatto" con il proprio lavoro e addirittura svolgerlo grazie allo *Smart Working* fuori dal luogo di lavoro¹.

L'innovazione tecnologica è il punto di maggiore rilevanza per lo *Smart Working* dal momento che grazie ai nuovi strumenti di lavoro tecnologicamente avanzati si ha crescita e motivazione dei dipendenti i quali, però, sono al contempo sottoposti ad un controllo maggiormente stringente da parte del datore di lavoro.

¹ BRENDAM., *Work-life balance*, in *IlSole24ore*, 2016.

Per rendere possibile nella realtà quotidiana lo *Smart Working* l'innovazione tecnologica rappresenta l'elemento fondamentale: lo *Smart Working* ha bisogno della tecnologia per rendere concreta la sua pratica e i suoi modelli.

L'innovazione tecnologica ha cambiato il modo di approcciarsi al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità.

Le tecnologie che si prestano alla realizzazione della prestazione lavorativa in *Smart Working* sono molteplici e sul punto merita richiamo lo studio condotto da Mariano Corso – responsabile scientifico dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano – che ha individuato quattro differenti categorie di tecnologie che “abilitano” tale innovativa modalità di svolgimento della prestazione di lavoro²:

- *Social collaboration* (strumenti e servizi che permettono di comunicare creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza);
- *Mobility* (piattaforme e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità);
- *Security* (tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto);
- *Workspace Technology* (tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici);

Nello *Smart Working* gli strumenti tecnologici assumono un ruolo fondamentale nello spazio fisico, poiché consentono di realizzare forme di lavoro collaborativo e modalità di comunicazione virtuale; tali strumenti, non devono necessariamente essere messi a disposizione da parte del datore di lavoro e ciascun lavoratore ha anche la possibilità di impiegare i propri dispositivi personali sia all'interno che al di fuori dei luoghi di lavoro. Da ciò consegue l'obbligo in capo al lavoratore di prestare massima attenzione per preservare la riservatezza e dei dati aziendali. È necessario quindi investire sull'innovazione tecnologica per permettere al datore di lavoro la riservatezza e la *privacy* dei dati aziendali.

² STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

Alla luce di quanto detto, possiamo considerare lo *Smart Working* come un approccio innovativo al tradizionale modo di intendere il lavoro, basato sul rapporto tra datore e prestatore di lavoro che va dal controllo alla fiducia, che implica un necessario ricorso a tecnologie che permettono la collaborazione e la riorganizzazione del luogo di lavoro; abbiamo quindi al centro dell'organizzazione il lavoratore che può conciliare i propri interessi personali e professionali.

Le definizioni di *Smart Working* che sono state fornite dai vari studiosi sono innumerevoli; se ne riportano alcune, così da poter evincere gli elementi che le accomunano.

Il *Chartered Institute of Personnel and Development* ha definito lo *Smart Working*, come:

- *“an approach to organizing work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimizing tools and working environments for employees”*³.

Ancora Mariano Corso, responsabile scientifico dell'*Osservatorio Smart Working* del Politecnico di Milano, ha invece definito lo *Smart Working* come:

- *“una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilità sui risultati”*⁴.

Ed, infine, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che sul punto si è così espresso:

- *“Lo Smart Working (o lavoro agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli di orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore*

³ *“Lo Smart Working è un approccio all'organizzazione del lavoro che mira a promuovere una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati del lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente all'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per dipendenti”*.

⁴ CORSO M., *Smart Working: cosa significa e perché è così importante?*, in *Osservatori.net*, 2019.

a conciliare i tempi di vita e di lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”.

Da queste tre definizioni sopra riportate possiamo notare che i principi cardine su cui si basa lo *Smart Working* sono: flessibilità, collaborazione, comunicazione, responsabilizzazione e innovazione.

L’analisi della disciplina dello *Smart Working* può altresì essere ampliata tenendo conto della regolamentazione del fenomeno che viene data negli ordinamenti degli altri stati europei, tra cui: la *Flexible Working Regulation* del Regno Unito (nel 2014) e dell’Irlanda del Nord (nel 2015) e la *Loi Travail* francese del 2017.

Per quanto riguarda la normativa italiana, invece, essa ha iniziato il suo percorso che ha portato all’approvazione della normativa in vigore nel 2014 con una embrionale proposta di legge finalizzata a dare maggiore flessibilità al mercato del lavoro⁵. La proposta è stata poi rilanciata in un disegno di legge collegato al Patto di stabilità 2016 a completamento della riforma del mercato del lavoro (*Jobs Act*).

Successivamente, in data 22 maggio 2017, è stata promulgata, dopo un lungo iter parlamentare⁶, la Legge n. 81/2017 che (negli articoli che vanno dal 18 al 24) disciplina le misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro della prestazione di lavoro subordinata.

La nozione di *Smart Working*, presente nel testo della Legge n. 81/2017 tiene conto di alcuni elementi essenziali quali, la flessibilità organizzativa, la volontà delle parti (le quali scrivono un accordo individuale) e l’uso degli strumenti che consentono di svolgere il lavoro da remoto (personal computer, smartphone o tablet).

L’art. 18, comma 1, della Legge n. 81/2017, definisce il lavoro agile come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, realizzabile, anche attraverso forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e in assenza di precisi vincoli di orario

⁵ Legge n. 165/2017: "Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro".

⁶ Legge n. 81/2017: "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".

o di luogo di lavoro, con l'ausilio di strumenti tecnologici indispensabili per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa resa in *Smart Working* viene, quindi, 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, così come fissati dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Al termine di questa breve analisi del fenomeno, possiamo dunque affermare che gli elementi essenziali dello *Smart Working* sono:

- L'accordo tra le parti circa la modalità "agile" di esecuzione del rapporto;
- L'organizzazione del lavoro per fasi, cicli o obiettivi;
- L'assenza di precisi vincoli di orario, fermi restando i limiti di durata massima previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- L'assenza di un preciso luogo di lavoro, con una prestazione eseguita in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno, senza una postazione fissa;
- Il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa⁷.

Abbiamo visto per poter funzionare una modalità di lavoro come quella dello *Smart Working* è necessario che tra datore di lavoro ed il lavoratore si instauri un rapporto basato sulla fiducia di entrambi i contraenti e sul controllo che può esercitare il datore nei confronti del suo dipendente. Il ruolo della fiducia e quindi della responsabilizzazione nello *Smart Working* è un aspetto molto importante affinché questa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro possa funzionare.

È doveroso, infatti, che i lavoratori vengano responsabilizzati su specifici obiettivi da raggiungere e realizzare, ancor di più se si tiene conto del fatto che il dipendente non è presente fisicamente in azienda e che il datore di lavoro non ha la possibilità di controllarlo visivamente e di supervisionare la sua attività lavorativa; dunque, lasciandogli la possibilità di lavorare al di fuori del luogo di lavoro, il datore deve instaurare un rapporto fiduciario col

⁷ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

lavoratore. La fiducia nel mondo nello *Smart Working* è quindi collegata al concetto di responsabilizzazione! In conclusione, possiamo quindi dire che il ruolo del controllo nello *Smart Working* non consiste più nel tradizionale controllo visivo del datore di lavoro nei confronti del dipendente e che, non essendo più legato alle ore di lavoro in ufficio, si basa sul raggiungimento dei risultati e degli obiettivi che il lavoratore deve portare a termine.

Un altro fondamentale elemento nella modalità di lavoro in *Smart Working* è la *flessibilità*, pensi alla scelta del luogo di lavoro da parte del lavoratore o alla scelta degli orari di lavoro in relazione anche alle esigenze personali del dipendente.

Fermo quanto finora detto, nel corso del lavoro particolare attenzione sarà altresì dedicata al tema degli orari di lavoro in caso di prestazione di lavoro resa in *Smart Working*, come ben noto, infatti, anche se nello *Smart Working* le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa sono più elastiche, restano fermi i limiti di legge riguardanti l'orario di lavoro.

È, infatti, necessario nello *Smart Working* rispettare dei limiti di durata minima e massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale che valgono per tutti i lavoratori, la cui disciplina deriva dalla legge e dai contratti collettivi. Dunque, anche nel contratto di lavoro agile, è doveroso individuare i tempi di riposo e le misure organizzative per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche che gli permettono di svolgere il lavoro da remoto.

Da ultimo, con riferimento al tema dello *Smart Working*, brevi cenni meritano di essere posti con riferimento ai profili di “*sostenibilità*” che tale peculiare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa implica. Lo *Smart Working*, infatti, attraverso una rivisitazione dei tradizionali principi organizzativi, contribuisce al raggiungimento di alcuni obiettivi di sostenibilità non solo ambientale, anche economica e sociale a beneficio di tutta la comunità. Ne derivano, infatti, benefici legati a: riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento del lavoratore, miglioramento del *Work-life balance*, aumento della motivazione della soddisfazione, nonché potenziamento delle capacità lavorative nel team di lavoro.

Sorge spontaneo a questo punto chiedersi a quale tipo di rapporto di lavoro sia possibile applicare la modalità di svolgimento della prestazione in *Smart Working*. Dobbiamo intanto dire che la modalità di lavoro in *Smart Working* è una scelta volontaria e che, pertanto, il datore di lavoro può proporla ed il dipendente è libero di accettarla o rifiutarla. È necessario quindi sapere che il dipendente che decide di accettare di lavorare in *Smart Working* ha diritto alla formazione (apprendimento permanente e alla relativa certificazione delle competenze) al pari dei dipendenti che svolgono la propria attività in azienda. Ancora, lo *Smart Working* può essere applicato a diversi tipi di contratti di lavoro: dal part time al contratto a termine, dal contratto di somministrazione all'impiego nelle pubbliche amministrazioni⁸.

Dopo aver dato una definizione al concetto di *Smart Working* cerchiamo adesso di capire “cosa non è” e come spesso viene confuso.

Prima di tutto dobbiamo ricordare ulteriormente che è errato considerare lo *Smart Working* come una nuova tipologia contrattuale tra datore di lavoro e dipendente, esso è infatti una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

È altresì doveroso chiarire la confusione terminologica tra *Smart Working* detto anche lavoro agile, e telelavoro, che come meglio si approfondirà in seguito, non sono l'una il sinonimo dell'altra.

In breve, con lo *Smart Working* a differenza del telelavoro il dipendente non è obbligato a svolgere la propria attività in un luogo fisico fisso, infatti con lo *Smart Working* il luogo di lavoro può essere ad esempio l'abitazione del dipendente, una sede distaccata ma anche un ristorante, un parco o un qualunque luogo dove si possa portare la strumentazione per eseguire il lavoro. Inoltre nello *Smart Working* a differenza del telelavoro l'orario è autodeterminato, cioè l'importante è raggiungere l'obiettivo prefissato entro i limiti dell'orario di lavoro imposti dalla normativa.

Lo *Smart Working* quindi costituisce una modalità di svolgimento del lavoro più innovativa del telelavoro, che si presenta più vantaggiosa sia per di

⁸ SECCIN., *Smart Working: contratto di lavoro agile*, 2018, in <https://www.laleggepertutti.it>.

datore di lavoro a livello di organizzazione e di riduzione dei costi, così come per il dipendente, in termini, di conciliazione del tempo libero con il lavoro.

Abbiamo, oltre al telelavoro e allo *Smart Working*, altre tipologie di lavoro il cui svolgimento della prestazione avviene a distanza, individuate nei termini che seguono.

Il lavoro flessibile, con il quale il dipendente non resta nella sua postazione fissa ma cambia più volte la propria attività occupazionale e insieme a quest'ultima, anche, il proprio datore di lavoro. Il lavoro flessibile è, in sostanza, un modo di lavorare che si adatta alle esigenze del dipendente.

Il *remote working*, grazie al quale il lavoro viene svolto dal dipendente in un luogo diverso dal tradizionale posto di lavoro tramite strumenti tecnologici e connessione a internet.

Il *Coworking* con il quale si intende uno stile lavorativo che consiste nella condivisione di uno spazio di lavoro comune che può essere utilizzato da più lavoratori, basato sulla condivisione di mezzi, ambienti e servizi. I primi *Coworker* erano coloro che per motivi lavorativi erano costretti a spostarsi da una città all'altra e che non disponevano di un ufficio in ogni città. Oggi i *Coworker* grazie a internet sono in continuo aumento e hanno la possibilità di portare il proprio lavoro ovunque.

Dopo aver compreso che gli elementi più importanti che stanno alla base di questa innovativa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa sono flessibilità, responsabilizzazione, autonomia e raggiungimento dei risultati è bene analizzare brevemente gli articoli (dal 18 al 23) della Legge. n. 81/2017 che disciplinano dettagliatamente la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in *Smart Working*, prima di proseguire con lo sviluppo del lavoro.

L'articolo 18 racchiude le principali caratteristiche dello *Smart Working*: assenza di vincoli di orario e luogo di lavoro, assenza di una postazione fissa, limiti di durata dell'orario lavorativo (giornaliero e settimanale) e utilizzo di strumentazione tecnologica.

L'articolo 19 disciplina, invece, la forma dell'accordo e le modalità di recesso dal rapporto, il cui termine di preavviso minimo ordinario pari a 30

giorni. Mentre in presenza di un giustificato motivo ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso di accordo a tempo indeterminato.

L'articolo 20 che concerne il trattamento economico e il diritto all'apprendimento stabilendo che il lavoratore ha diritto allo stesso trattamento economico di coloro che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda e che gode altresì del diritto all'apprendimento continuo e alla periodica certificazione delle relative competenze.

L'articolo 21 che concerne il potere di controllo del datore di lavoro nel rispetto dei principi fissati dallo Statuto dei Lavoratori ed individua le condotte che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

L'articolo 22 che garantisce la sicurezza e la salute del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile.

E infine l'articolo 23 che sancisce il diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile.

CAPITOLO I

L'EVOLUZIONE NORMATIVA DELLO SMART WORKING

1 - LA DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING

L'attuale mondo del lavoro, a causa della forte influenza esercitata dalla continua diffusione delle molteplici innovazioni tecnologiche, si sta piuttosto velocemente trasformando e, di conseguenza, il modello dello *Smart Working* si sta diffondendo con sempre maggiore intensità.

Lo *Smart Working* non è soltanto un fenomeno italiano: nuovi modelli di flessibilità nell'organizzazione del lavoro si stanno diffondendo in tutto il mondo. Basti pensare che il Parlamento Europeo “sostiene il lavoro agile”, mettendo in evidenza i suoi benefici sociali e affermando l'importanza di un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Attualmente, alcuni Paesi del Nord, tra cui Danimarca e Svezia sono quelli che fanno maggiore utilizzo dello *Smart Working*, mentre in Europa le percentuali di diffusione dello stesso si aggirano ancora attorno al 17%. Ancora, in Paesi come gli Usa, la percentuale di lavoratori in *Smart Working* è del 37%, mentre nelle più grandi città del Brasile il telelavoro viene utilizzato per risparmiare i lunghi tempi di spostamento e, infine, in Giappone lo *Smart Working* viene utilizzato per ridurre gli spazi negli uffici⁹.

⁹AMATO R., *Smart working, l'Italia è ultima in Europa*, 2017, in *La Repubblica*, 2017.

Il Regno Unito è il primo Paese ad aver appoggiato una modalità di lavoro flessibile attraverso la *Flexible Working Regulation* nel 2014, cui hanno fatto seguito i Paesi Bassi, che, nel 2016 approvavano il *Flexible Working Act*, con cui si concedeva al lavoratore la facoltà di apportare modifiche all'orario di lavoro e di scegliere un luogo per svolgere la propria prestazione¹⁰.

Sulla falsariga di tali modelli, la Germania ha pubblicato l'*Arbeiten 4.0* in cui si raccomanda l'introduzione di modelli di flessibilità per accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro, mentre la Francia, con la riforma della *Loi Travail* del 2017, ha reso le modalità di lavoro più flessibili¹¹.

Guardando invece al nostro Paese, deve darsi conto del fatto che, nel 2019, la percentuale di grandi imprese che ha avviato al suo interno progetti di *Smart Working* è pari al 58%, in lieve crescita rispetto al 56% diffuso nel 2018. A queste percentuali va aggiunto un 7% di imprese che ha già attivato iniziative informali e un 5% che prevede di farlo nei prossimi dodici mesi. Del restante 30%, il 22% dichiara probabile l'introduzione futura e, soltanto l'8% non sa se lo introdurrà o non manifesta alcun interesse. A fronte di questa crescita modesta, c'è da registrare un aumento di maturità delle iniziative che abbandonano lo stato di sperimentazione e vengono estese ad un maggior numero di lavoratori: circa metà dei progetti analizzati è già in regime e la popolazione aziendale media coinvolta passa dal 32% al 48%¹².

I dati Eurostat 2018 dicono che i lavoratori dipendenti italiani potenzialmente occupabili in *Smart Working* siano oltre 8 milioni: dati importanti riguardanti una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro già molto diffusa in Europa ma ancora molto poco diffusa in Italia. Nel nostro Paese, tra le piccole e medie imprese (PMI) c'è un aumento della diffusione del lavoro agile, infatti, i progetti già organizzati sono passati nel 2019 dall'8% nel 2018 al 12%,

¹⁰ GANGAI A., *Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*, in *Osservatori.net*, 2019.

¹¹ CORSO M., CRESPI F., *Smart Working, che cos'è in Italia e in altri Paesi europei*, 2018, <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/smart-working-cose-italia-altri-paesi-europei/>.

¹² CORSO M., *Cresce il numero degli smart worker italiani*, in *Osservatori.net*, 2019.

ma purtroppo è aumentata anche la percentuale di imprese disinteressate a questa modalità di svolgimento della prestazione di lavoro¹³.

L'analisi ricondotta dalla Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro dimostra che quasi il 12% dei lavoratori europei alle dipendenze di imprese o organizzazioni pubbliche faccia utilizzo di *Smart Working* lavorando a casa saltuariamente o stabilmente, grazie alle opportunità messe a disposizione delle nuove tecnologie. In Italia la percentuale si ferma al 2% ed è la più bassa d'Europa, nonostante la Legge n. 81/2017 sul lavoro agile abbia introdotto elementi di flessibilità organizzativa nel mercato del lavoro italiano che, sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, consentono di coniugare gli obiettivi di efficienza e produttività aziendale con il benessere del lavoratore, il numero dei dipendenti coinvolti è ancora estremamente basso.

La crescita più notevole si è registrata tra le Pubbliche Amministrazioni le quali, in un anno, hanno raddoppiato i progetti strutturati di *Smart Working*. Basti pensare che le Pubbliche Amministrazioni di grandi dimensioni che hanno già introdotto iniziative di *Smart Working* nel 42% sono dei casi strutturate e nel 7% informali¹⁴. Nonostante questi dati, però, soltanto quattro Pubbliche Amministrazioni su dieci hanno avviato progetti di *Smart Working*.

C'è quindi ancora molta diffidenza, nel nostro Paese, verso risoluzioni organizzative innovative, che facciano del raggiungimento del risultato un punto di equilibrio del modello gestionale poiché, come ha evidenziato il Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Rosario De Luca, l'adozione di questo modello comporta da parte delle aziende uno sforzo organizzativo notevole in termini di investimento tecnologico, formazione e valutazione dei dipendenti e revisione dei processi di lavoro¹⁵.

¹³ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

¹⁴ LICATA P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>.

¹⁵ DE LUCA R., *De Luca, Consulenti del Lavoro: Categoria in prima linea nell'emergenza Coronavirus*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

1.1 - L'EVOLUZIONE DELLO SMART WORKING IN ITALIA

Il lavoro agile può essere considerato il “terzo stadio” del lavoro a distanza¹⁶, inteso quest’ultimo come una modalità esecutiva della prestazione di lavoro che racchiude la semplice delocalizzazione dell’attività rispetto al raggiungimento dei risultati.

Nella “prima generazione” di lavoro a distanza (cioè il lavoro a domicilio) la caratteristica essenziale era rinvenibile nel fatto che la prestazione lavorativa fosse svolta da casa o in un locale messo a disposizione dal datore di lavoro. L’elemento caratterizzante del lavoro a distanza consisteva nella sede di lavoro che si trovava fuori dall’azienda facendo risultare ininfluente la concreta modalità di svolgimento della prestazione lavorativa¹⁷.

Il telelavoro è stato, in Italia, la “seconda generazione” del lavoro a distanza e ha portato a una svolta significativa, poiché esso costituisce “*una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o rapporto di lavoro in cui l’attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa*”¹⁸; quindi il lavoro a distanza passa il testimone al telelavoro perché quest’ultimo non spiega soltanto lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori del luogo di lavoro ma afferma anche quali sono i mezzi per svolgere la prestazione di lavoro. Poiché però il telelavoro non ha raggiunto la diffusione sperata il legislatore nel 2017 ha deciso di fare un ulteriore “salto generazionale” promuovendo lo *Smart Working*.

In Italia, lo *Smart Working* è un fenomeno in crescita e viene quindi spontaneo chiedersi, al giorno d’oggi, quanti siano gli *Smart Worker*. Il numero dei lavoratori, ad oggi, che usufruiscono di autonomia nella scelta di luogo di

¹⁶ VALLEBONA A., *Il lavoro agile*, 2017, in *Mass. giur. lav., Lavoro sostenibile, imperativo per il futuro*, p. 822.

¹⁷ ROCCI G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del “lavoro agile”*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2018, 3, 632.

¹⁸ Art. 1, dell’Accordo Interconfederale 9 giugno 2014 per il recepimento dell’Accordo-Quadro Europeo sul Telelavoro.

lavoro, orario e strumenti tecnologici usati sta aumentando anno per anno. Nel 2019 secondo l'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano si stimano 570.000 lavoratori agili¹⁹. Questi lavoratori si distinguono per avere una maggiore competenza per gli strumenti digitali e una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro rispetto agli altri lavoratori.

Va detto che però sono ancora pochi i progetti di sistema che rivedono i modelli di organizzazione del lavoro, estendendo ai lavoratori flessibilità, autonomia e responsabilizzazione.

L'evoluzione dello *Smart Working*, in Italia, si è avuta in base a delle principali motivazioni: miglioramento della conciliazione di vita privata e professionale delle persone, diffusione di una cultura orientata alla valutazione dei risultati, miglioramento della motivazione dei lavoratori e della capacità di attrarre talenti, miglioramento dell'organizzazione e della produttività e della qualità del lavoro svolto e del servizio al cliente.

Gli *Smart Worker*, in Italia, rispetto agli altri lavoratori, come già detto, sono più soddisfatti del proprio lavoro per via delle modalità di organizzazione del lavoro, per il rapporto con il capo e i colleghi e per il bilanciamento tra vita professionale e privata.

Il lavoratore grazie all'evoluzione dello *Smart Working* acquisisce maggior padronanza di *digital soft skills*; molto importante tra queste è il c.d. *Self Empowerment* cioè la capacità di applicare strumenti digitali diversi alla soluzione di problemi sempre più complessi²⁰.

Nonostante in Italia lo *Smart Working* rispetto a molti altri Paesi sia meno diffuso, ci sono comunque stati diversi casi in cui ha avuto successo. Già dieci anni fa aziende come Vodafone, Nestlé e Microsoft hanno iniziato a far uso di lavoro agile²¹.

È necessario, per far sì che abbiano successo i progetti di lavoro agile, considerare la complementarità tra le soluzioni tecnologiche adottate, il

¹⁹ CORSO M., *Cresce il numero degli smart worker italiani*, in *Osservatori.net*, 2019.

²⁰ ALESSANDRINI G., *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Lecce, 2016.

²¹ GAMBERALE F., *Telelavoro, paradosso italiano: aziende pronte, lavoratori meno*, 2015, in <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/telelavoro-paradosso-italiano-aziende-pronte-lavoratori-meno/>.

ripensamento degli spazi e lo sviluppo di competenze e di orientamento al raggiungimento di risultati.

Ad aiutare lo sviluppo dello *Smart Working* in Italia è stata la Legge n. 81/2017 che ha portato all'attivazione di iniziative sia per il settore privato che per quello pubblico.

Le disposizioni dell'art. 18 della Legge n. 81/2017 hanno lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendo il lavoro come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno degli stessi, senza una postazione fissa, entro i soliti limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Lo *Smart Working* è, quindi, considerato come uno strumento e non come una tipologia contrattuale. Lo scopo è quello di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgono mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera orizzontale: alcuni pomeriggi a settimana o alcune ore al giorno, a seconda dell'accordo tra datore di lavoro e lavoratore. Questo risolve uno dei grandi problemi connessi al telelavoro: il rischio di esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali e la riduzione delle sue possibilità di carriera²².

Tra le persone maggiormente coinvolte nei progetti di *Smart Working* vi sono coloro che svolgono la funzione di HR (ovvero risorse umane, questa espressione sta a indicare nel lessico manageriale e dell'economia aziendale il personale che svolge la propria attività lavorativa in ente), di IT²³ e di

²² RINALDI F., *Smart Working*, 2016, in <http://www.2la.it/senza-categoria/1842-smart-working/>.

²³ Per "Information Technology" si fa riferimento all'applicazione dell'informatica in società e aziende.

*Marketing*²⁴; sono state coinvolte maggiormente queste tre categorie, poiché per svolgere il proprio lavoro hanno tutte bisogno di sfruttare soluzioni digitali di gestione del personale che diano più valore, idee e qualità alle loro funzioni²⁵.

Fare *Smart Working* vuol dire essenzialmente ripensare l'organizzazione del lavoro in un'ottica basata sui risultati ma non sul presenzialismo. Cambiare assetto e cultura organizzativa non è semplice nelle aziende più strutturate, nelle PMI o all'interno della pubblica amministrazione. Per adottare un progetto di *Smart Working* è quindi necessario:

- Rendere più flessibili gli spazi e gli orari di lavoro;
- Ripensare agli ambienti della sede di lavoro;
- Sviluppare nuovi strumenti e competenze digitali;
- Dotarsi della tecnologia adeguata per lavorare da remoto;
- Diffondere modelli manageriali basati su autonomia e responsabilità dei lavoratori;
- Diffondere cultura orientata ai risultati.

Lavorare su questi punti facilita l'evoluzione di questa modalità di lavoro rendendo possibile l'applicazione, nella maniera più semplice possibile, di progetti di *Smart Working*.

Insieme a tutti questi elementi, è poi di fondamentale importanza il monitoraggio del progetto, specie in fase di sperimentazione, così da poter affinare il progetto ed attuare interventi migliorativi.

Ad oggi, quasi la totalità delle organizzazioni con un progetto strutturato di *Smart Working* monitora almeno 5 aspetti fondamentali di questa innovativa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa²⁶:

- Il livello di partecipazione all'iniziativa sia in termini di giornate fruite che di persone coinvolte;

²⁴ Con tale nozione si indica un ramo dell'economia che si occupa dello studio e descrizione di un mercato di riferimento, ed in generale dell'analisi dell'interpretazione del mercato e degli utenti di un'impresa.

²⁵ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

²⁶ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

- La soddisfazione delle persone rispetto all’iniziativa;
- Gli impatti sul coordinamento con il capo, i colleghi e i clienti interni;
- Le criticità collegate all’utilizzo della tecnologia;
- Le caratteristiche degli *Smart Worker*

Cresce anche il numero di realtà in cui, in alternativa ai momenti di incontri per valutare l’andamento del progetto, vengono effettuati questionari di gradimento o analisi su dati della direzione HR per una verifica più puntuale.

Le aziende italiane valutano l’impatto dello *Smart Working* basandosi su aspetti sempre più qualitativi come ad esempio KPI²⁷ riferiti alle persone (tasso di assenteismo, il livello di straordinari, gli infortuni o giorni di malattia), *business* KPI e processi organizzativi, indicatori ambientali di interesse per il bilancio di sostenibilità e qualità del lavoro svolto²⁸.

1.2 - L’IMPATTO DEL COVID-19 NELLO SMART WORKING

Analizzando l’evoluzione dello *Smart Working* in Italia è doveroso parlare di una situazione che, al giorno d’oggi, sta portando il lavoro agile ad una massima diffusione, non prevedibile neanche dal Legislatore all’atto della stesura della norma, per tentare di arginare una situazione di emergenza in cui, per prevenire il contagio di un virus, è necessario lavorare rispettando le prescrizioni impartite dal Governo anche con riferimento alle distanze di sicurezza che devono rigorosamente essere osservate anche nei luoghi di lavoro.

Con l’emergenza Covid-19 un grandissimo numero di lavoratori è stato catapultato in un nuovo contesto organizzativo, quello concernente il lavoro “da remoto”.

Quella che l’Italia sta vivendo è una sperimentazione su larga scala di una particolare tipologia di *Smart Working*, forgiato all’insegna dell’emergenza e

²⁷ Nell’economia aziendale è un indicatore chiave di prestazione, detto anche indicatore di prestazione e rappresenta un indice dell’andamento di un processo aziendale.

²⁸ CRESPI F., *Smart Working nelle grandi aziende italiane: i dati dell’Osservatorio*, in *Osservatori.net*, 2019.

dell'urgenza: in tale circostanza, il ricorso alla modalità di lavoro “*Smart*” non ha costituito il risultato di un processo di partecipazione ma l'unica via percorribile in una forte condizione di crisi e di necessità, quale quella della diffusione della pandemia da Coronavirus.

Lo *Smart Working* è fondamentale per arginare questo stato di emergenza per diverse ragioni, tra le quali continuare nei limiti del possibile le attività di lavoro, assicurare la massima misura di sicurezza possibile (considerando che la sicurezza nel lavoro e la sicurezza epidemica coincidono), fare in modo di avere un'alternativa produttiva alle ferie e ai permessi retribuiti ed all'esonero del rapporto di lavoro nel pubblico impiego, impedire la sospensione del lavoro con l'intervento della Cassa Integrazione Guadagni nel settore privato e soprattutto tramite questa modalità di svolgimento della prestazione si ha la possibilità di non dover bloccare l'attività produttiva²⁹.

Nelle svariate misure varate dal Governo al fine di contrastare la diffusione del virus, un grande ruolo ha assunto la possibilità di prestare la propria attività lavorativa in maniera “agile”. Sul punto, tra gli svariati provvedimenti, si riportano i seguenti:

- Il D.P.C.M del 1 marzo 2020 che, all'art 1, comma 7, lett. a), prevede che, con riferimento alle attività produttive e professionali, sia disposto il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza;
- Il D.P.C.M. dell'8 marzo 2020, che all'art 2, comma 1, lett. r) ripropone la stessa formulazione del precedente testo normativo, disponendo che la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della Legge n. 81/2017, possa essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro ad ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi

²⁹ RUTIGLIANO F., *Smart working personale ATA: possibile anche dopo fine emergenza Covid?*, 2020, in <https://www.orizzontescuola.it/smart-working-personale-ata-possibile-anche-dopo-fine-emergenza-covid/>.

individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22³⁰ della Legge n. 81/2017, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro».

Tali provvedimenti dispongono dunque sino alla cessazione dello stato di emergenza attualmente in essere, che il lavoro agile può essere attivato, su tutto il territorio nazionale, a qualsiasi rapporto di lavoro subordinato, unilateralmente dal datore di lavoro, prescindendo dalla necessità di sottoscrivere un accordo individuale con il lavoratore, come invece previsto dagli artt. 18³¹ ss. Legge n. 81/2017.

Il D.P.C.M. dell'8 marzo prevede un significativo snellimento dell'iter di attivazione della modalità agile, sia attraverso il temporaneo superamento requisito dell'accordo individuale, che mediante la possibilità di adempiere telematicamente agli obblighi di informativa di materia di salute e di sicurezza sul lavoro agile, facendo ricorso alla documentazione resa disponibile dall'INAIL.

Ad ogni modo, se è vero, che per l'applicazione della modalità di lavoro agile non è necessario il consenso del lavoratore – che, anzi, vista la causa di forza maggiore determinata dal virus, non può rifiutarsi di svolgere la prestazione con tale modalità – occorre tuttavia evidenziare che rimangono fermi i principi generali, dettati dalle disposizioni di cui agli artt. da 18 a 23 della citata Legge n. 81/2017, in materia di regolamentazione del lavoro agile, in quanto compatibili con l'assenza di un accordo individuale tra lavoratore e datore di lavoro. Si pensi, ad esempio, alla disciplina dell'esercizio del potere di controllo che, in base all'art. 21³² Legge n. 81/2017, è rimessa all'accordo relativo alla modalità agile di

³⁰ Art 22 Legge n. 81/2017: *“Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Il lavoratore è tenuto a cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all’esecuzione della prestazione all’esterno dei locali aziendali”*.

³¹ Artt. 18 e seguenti della Legge n. 81/2017, concernente le disposizioni inerenti al lavoro agile.

³² Art. 21 Legge n. 81/2017: *“L’accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore*

svolgimento del rapporto che con riferimento a tale profilo, troverà applicazione il sistema normativo “generale”, di cui all'art. 4³³ della Legge del 20 maggio 1970, n. 300.

Sono, a tal punto, necessarie alcune minime riflessioni di carattere generale sull'intervento normativo emergenziale.

Come si può facilmente cogliere dal D.P.C.M. dell'8 marzo 2020, il fulcro della disposizione risiede nel superamento dell'accordo individuale, il quale rappresenta la fonte della disciplina dell'organizzazione e dell'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità “agile”.

È noto che l'art. 18 della Legge n. 81/2017, ha introdotto la fattispecie in parola «*allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*», prevedendo che tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato sia «*stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa*»³⁴.

Diversamente, nel caso dell'emergenza del Covid-19, il lavoro agile viene individuato come strumento privilegiato per il contrasto e per il contenimento del

all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.

L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari”.

³³ Art. 4 Legge 20 maggio 1970 n.300: “*Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi”.*

³⁴ BINI S., *Lo Smart Working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza*, 2019, in <http://giustiziacivile.com/lavoro/articoli/lo-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-brevi-osservazioni-stato-di-emergenza>.

diffondersi del virus, realizzando un bilanciamento tra diritto alla salute e diritto del lavoro.

Inoltre, nella modalità di esecuzione della prestazione agile “ordinaria”, la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno dei 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.

Diversamente, il lavoro agile “emergenziale” si colloca e contestualizza fuori dell’alternanza dualistica tra i locali aziendali e la dimensione esterna degli stessi, situandosi esclusivamente nel campo “remoto” e presso il solo domicilio del lavoratore. Manca l’elemento del dinamismo, elemento fondamentale del lavoro agile ordinario.

Quindi, si potrebbe concludere che quello che il Governo italiano ha introdotto con i D.P.C.M. che si sono succeduti nel marzo 2020, ben si presterebbe ad essere inquadrato nella categoria del c.d. “telelavoro a domicilio”, basato sulla centralità dell’*home office*³⁵.

Il datore di lavoro, quindi, dovrà unilateralmente disporre (o imporre) la prestazione di lavoro agile ai propri dipendenti in tutti i casi in cui ciò sia possibile con un comportamento proattivo diretto a scongiurare le cause pregiudizievoli della permanenza in azienda e della connessa mobilità sul territorio.

La mancanza di tale comportamento può esporre il datore di lavoro a conseguenze pregiudizievoli (civili-risarcitorie e penali) nel caso di contagi da Covid-19 avvenuti in occasione dello svolgimento delle prestazioni lavorative che abbiano determinato per il lavoratore l’esposizione a un rischio specifico rispetto a quello del contesto sociale in cui vive³⁶.

Il datore di lavoro dovrà, inoltre, accogliere tutte le richieste di lavoro agile dei propri dipendenti, stipulando appositi accordi e l’eventuale rifiuto dovrà essere adeguatamente motivato.

³⁵ BINI S., *Lo Smart Working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza*, 2019, in <http://giustiziacivile.com/lavoro/articoli/lo-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-brevi-osservazioni-stato-di-emergenza>.

³⁶ IADECOLA L., *Responsabilità del datore di lavoro in caso di contagio da Covid-19*, 2020, in <https://www.altalex.com/documents/news/2020/05/12/responsabilita-datore-di-lavoro-in-caso-di-contagio-da-covid-19>.

Nel caso in cui ci sia una pluralità di richieste e di impossibilità di loro contemporanea soddisfazione, verranno presi in considerazione i criteri di priorità stabiliti dall'art. 18 comma 3 bis³⁷ Legge n. 81/2017 nel quale hanno priorità d'accesso al lavoro agile le lavoratrici madri nei tre anni successivi alla fine del congedo e dall'art. 39, comma 2, del d.l. n. 18/2020 nel quale hanno priorità d'accesso coloro con gravi e comprovate patologie e con capacità lavorative ridotte.

Si può dunque affermare che, a seguito dell'emergenza Coronavirus, attraverso lo *Smart Working* è stato possibile garantire la continuità di molte attività grazie alle quali l'Italia non si è fermata del tutto, anche se, il modo di lavorare che molte aziende hanno "dovuto adottare" è stato differente dallo *Smart Working* tradizionale. Resta, però, il fatto che la crisi che l'Italia sta vivendo è una prova di come alcuni paradigmi dell'organizzazione delle imprese siano ormai superati: dopo questa emergenza le aziende che si sono avvicinate a nuove modulazioni degli orari e degli spazi di lavoro procederanno verso un miglioramento dei sistemi per ottimizzare le risorse e armonizzare i tempi professionali e personali dei lavoratori³⁸.

Si riportano di seguito alcuni esempi di aziende che hanno adottato la modalità di lavoro *Smart* in ragione del dilagare dell'emergenza coronavirus:

- Eni: sulla popolazione complessiva non turnista, quasi il 90% dei dipendenti Eni sta lavorando in *Smart Working* (16mila nel complesso rispetto ai 22mila occupati del gruppo in Italia), vale a dire quasi la totalità del personale delle sedi uffici e il 70% di quello giornaliero dei siti. Fin dal primo momento, la compagnia ha inoltre limitato allo stretto necessario il

³⁷ Art. 18 comma 3-bis Legge n. 81/2017: "*I datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104*".

³⁸ STERN P., *Lo smart working cambia (e cambierà) il lavoro anche dopo il Corona virus*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

numero delle persone operative ha riorganizzato turni, spazi lavorativi, nonché modalità di accesso agli stabilimenti³⁹.

- Enel: per far fronte all'emergenza coronavirus, a livello globale il 53% dei dipendenti del gruppo Enel sta lavorando in *Smart Working*, per un totale di oltre 36mila persone di cui oltre 14.500 in Italia. In Italia, prima della crisi pandemica in media 1.7000 dipendenti lavoravano in modalità *Smart Working* su base quotidiana. Enel è stata una delle prime aziende ad introdurre questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa con l'avvio, nel giugno 2016 di un progetto pilota che ha permesso a circa 500 dipendenti di lavorare in modalità "Smart" per un giorno a settimana⁴⁰.
- Tim: con lo scoppio dell'emergenza dettata dal Covid-19 il numero di dipendenti abilitati allo *Smart Working* è balzato da 21mila a 30mila. Adesso la quota è salita a oltre 32mila. Tutti i call center sono stati istituiti da remoto e sono stati rafforzati gli addetti alla gestione guasti. Ci sono, però, attività "non remotizzabili" come assistenza alla rete e data center. Tim però ha provveduto alla distribuzione di 6.400 pc portatili che hanno portato a 37mila i dipendenti complessivamente dotati di pc portatile⁴¹.
- Vodafone: ha registrato quasi una totalità in lavoro agile. Il target è pari al 99,5%, ma già adesso si raggiunge il 95%. La società ha anche il ruolo di abilitatore per le imprese italiane, con soluzioni integrate per il lavoro agile che includono connettività fissa e mobile, cloud, chat, e web conference⁴².
- Mediaset: ha inserito un giorno a settimana di *Smart Working* per dipendente (dotandoli delle necessarie attrezzature), si è notato un incremento di responsabilizzazione, unito alla soddisfazione di poter usufruire dello *Smart Working*. Con il Covid-19 è stata raddoppiata la platea dei dipendenti in *Smart Working*, al momento si parla di 2.500 dipendenti, due terzi dell'organico senza limitazione di giorni con

³⁹ DOMINELLI C., *Lavoro <<agile>> per 16mila dipendenti in tutta Italia*, in *IlSole24ore*, 2020.

⁴⁰ POGLIOTTI G. *In 36mila da remoto sempre connessi al proprio team*, in *IlSole24ore*, 2020.

⁴¹ BIONDI A., *I primi test nel 2016, ora sono coinvolti in più di 32mila*, in *IlSole24ore*, 2020.

⁴² DELLA RIVA I., *Obiettivo: la totalità dei dipendenti in lavoro agile*, in *IlSole24ore*, 2020.

l'estensione anche a ruoli che non erano nei programmi. Ad esempio, i giornalisti montano gli articoli e le immagini da casa⁴³.

- Almaviva: i contact center all'It abilitano fino al 90% dei 4200 dipendenti. I sistemi operativi sono tutti in Icloud. A partire dal 16 marzo tutte le sedi operative sono state chiuse nonostante non ci sia obbligo di chiusura dei call center, considerati come delle attività produttive essenziali e le attività di Almaviva Contact sono state progressivamente trasferite tutte in modalità *Smart Working*. Il servizio di pubblica utilità "1500" del Ministero della Salute, che risponde all'emergenza Covid-19 è stato il primo, e dal primo momento, a essere totalmente gestito da remoto con circa 500 operatori⁴⁴.
- Digital360: È stato inviato da subito un documento composto da otto slides per fornire a ciascuno le regole di base di ottimizzazione del lavoro a distanza, webinar di allineamento per tutti i 300 dipendenti e incontri quotidiani di pochi minuti che ciascun responsabile di team effettua con la propria squadra. È stato, inoltre, introdotto un momento di raccolta di 45 minuti il lunedì per fare il punto della situazione e definire gli obiettivi della settimana. L'attuale crisi rappresenta per Digital360 una sorta di opportunità, obbligando, ad esempio, le aziende a gestire ogni tipo di evento in modalità virtuale⁴⁵.

Una volta usciti da questa situazione di emergenza si avrà l'opportunità di far decollare la prestazione di lavoro in *Smart Working* e di realizzare in modo più concreto percorsi innovativi e forme di conciliazione lavorativa e familiare.

Ci si chiede, infatti, cosa accadrà dopo la pandemia, basti pensare che fino a un mese fa la quota di corsi online somministrati nelle scuole e nelle università era pari a zero e in questo periodo emergenziale tutti sono riusciti a svolgere il proprio lavoro da remoto. Inoltre, come si è visto dagli esempi sopra riportati, anche tutte le imprese di servizi sono riuscite a proseguire l'operatività in modalità *Smart Working*, così come tutte le aziende di altri settori sono riuscite a

⁴³ MOTTA L., *Prima gli staff e i back office poi il raddoppio: 2.500 gli smart*, in *IlSole24ore*, 2020.

⁴⁴ IRACE M., *Dai contact center all'It, abilitato fino al 90% dei dipendenti*, in *IlSole24ore*, 2020.

⁴⁵ RANGONE A., *Happy hour digitale per rafforzare la quadra*, in *IlSole24ore*, 2020.

mettere online anche le attività non strettamente produttive. Ciò significa che in futuro il lavoro da remoto non sarà una semplice modalità di lavoro ma una che parte strutturale e significativa delle attività lavorative sarà svolta stabilmente a distanza.

Basti pensare che prima della pandemia del Covid-19 lo *Smart Working* era recepito con riluttanza dalle aziende che non erano convinte di far lavorare da casa il dipendente temendo di non poterne avere il controllo; ma la “reclusione forzata” e il fatto che per molti è necessario lavorare da remoto può far comprendere alle aziende i lati positivi del lavoro agile.

A beneficiare sicuramente la produttività dal momento che i lavoratori usano il tempo risparmiato per andare e tornare dall'ufficio per lavorare, senza contare che la maggiore flessibilità aiuta il dipendente a rendere di più e distrarsi di meno senza perdersi nelle questioni organizzative.

Ci si sente più soddisfatti e concentrati sugli obiettivi, lo stress sembra minore poiché si riesce a far convivere meglio la vita privata con quella lavorativa. Ovviamente, non mancano alcuni svantaggi come il senso d'isolamento, in ragione del venir meno delle relazioni lavorative dirette.

I datori di lavoro, invece, possono percepire una maggiore distanza psicologica dovuta anche al minor controllo che riescono ad avere del dipendente.

Quello che al momento appare certo è che lo *Smart Working* si sta facendo strada e questo è solo l'inizio di un modo di lavorare che può rappresentare la tradizionale modalità in futuro⁴⁶.

1.3 - L'IMPATTO DELLO SMART WORKING SULLE SMART CITY

Come già visto, lo *Smart Working* è un tema in continua evoluzione: esso è applicabile in diversi contesti visti i suoi molteplici benefici.

⁴⁶ LANARI C., *Smart Working: vantaggi e svantaggi, il futuro del lavoro post-pandemia*, 2020, in <https://www.investireoggi.it/economia/smart-working-vantaggi-e-svantaggi-il-futuro-del-lavoro-post-pandemia/>.

Lo *Smart Working* ha impatto su intere città; si parla, infatti, di *Smart City*, ovvero città intelligenti per via dell'urbanistica e dell'architettura, che tendono all'ottimizzazione e all'innovazione dei servizi pubblici, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie per la comunicazione, la mobilità e l'ambiente, allo scopo di migliorare la qualità della vita⁴⁷.

Con le *Smart City* si tenta di aprire nuove prospettive di sviluppo a politiche integrate in materia di energia, mobilità, welfare e inclusione sociale attraverso azioni condivise di indirizzo e di sostegno, rivolte alle amministrazioni e alle aziende che operano nel territorio, al fine di innovare i propri modelli organizzativi del lavoro.

A sostegno di ogni *Smart City* c'è la capacità, tramite connessione, di poter contribuire alla creazione di un modello di collettività in grado di poter dare soluzioni più efficienti.

L'area dell'attività lavorativa è la più vasta a livello di connessioni e relazioni funzionali all'interno di una città, per questo motivo, lo *Smart Working* può essere fondamentale per le *Smart City*.

In Italia, per raggiungere il posto di lavoro si spostano ogni giorno 19 milioni di persone, che percorrono 703 milioni di chilometri, consumano 29 tonnellate di combustibile scaricando nell'atmosfera 87 tonnellate di CO₂ e congestionando servizi e aree urbane di parte delle città e svuotandone altre. Quindi, organizzare diversamente il lavoro è la prima pedina da muovere per evitare di “muoversi tutti insieme”⁴⁸.

I comuni più grandi o le città metropolitane fungono da catalizzatore a cui si aggregano le altre realtà piccole. Lo *Smart Working* può ridurre il divario tra le aree interne, allargando il nodo di interesse anche alle realtà più piccole. Oltre ai benefici e ai vantaggi emersi dalle diverse esperienze di lavoro agile, l'interdipendenza tra quest'ultimo e le *Smart City* è particolarmente rilevante: le reti infrastrutturali e le piattaforme di servizi rendono *Smart* una città che a sua volta favorisce il ricorso allo *Smart Working* il quale rende possibile a sua volta la condivisione degli spazi di lavoro in modo *Smart* e la diffusione di nuove modalità e modelli di lavoro intelligente.

⁴⁷ SOLIMENE A., *Dialogo sullo Smart Working*, 2019, in <http://spremutedigitali.com>.

⁴⁸ SOLIMENE A., *Dialogo sullo Smart Working*, 2019, <http://spremutedigitali.com>.

La modalità di lavoro in *Smart Working* influisce sulla mobilità, sui consumi e sull'inquinamento migliorando la vita sociale; per questo motivo la si può considerare come una crescita culturale e un'innovazione organizzativa basata sulla cooperazione e, proprio in ragione di ciò, di conseguenza le iniziative di *Smart Working* delle singole organizzazioni dovrebbero essere stimolate e sostenute per poter meglio operare sull'organizzazione delle città⁴⁹.

Si può dunque affermare che lo *Smart Working* all'interno di un'azienda non è soltanto una modalità di lavoro flessibile; esso è soprattutto una crescita culturale ed un'innovazione organizzativa di cui servirsi al fine di ridurre consumi e inquinamento.

In conclusione, la relazione fra *Smart Working* e *Smart City* è finalizzata alla realizzazione di un'indagine in merito alle condizioni e ai contesti in cui cultura e innovazione organizzativa del lavoro possono essere utilizzate come leve di sostenibilità urbana.

2 - COME CAMBIA IL RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO CON L'AVVENTO SMART WORKING: IL PATTO DI LAVORO AGILE

Come già detto in precedenza lo *Smart Working* è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti.

Con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Legge n. 81/2017, diventa operativa una nuova modalità organizzativa del lavoro subordinato che mira a incrementare la competitività delle imprese e a conciliare i temi di vita e di lavoro.

Come è possibile desumere dall'analisi del Capo II della Legge n. 81/2017, riservato alla disciplina dello *Smart Working*, a regolare questa modalità

⁴⁹ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

di svolgimento della prestazione lavorativa è appunto un accordo scritto tra le parti detto *patto di lavoro agile* (previsto dall'art. 19⁵⁰ della Legge n. 81/2017).

Il patto di lavoro agile si propone l'obiettivo di regolare principalmente alcuni aspetti: l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore, i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro⁵¹.

L'accordo deve essere stipulato in forma scritta ai fini della regolarità amministrativa e della prova e definisce le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, senza una postazione fissa predeterminata, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici.

L'accordo, inoltre, può essere sia a tempo determinato che a tempo indeterminato. Si deve ricordare che il patto di lavoro agile non sostituisce il contratto di lavoro ma indica invece che la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro è quella "*Smart*".

L'adozione della modalità di lavoro agile non può prescindere dalla stipulazione di un apposito accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore, per il quale è richiesta la forma scritta ed un determinato contenuto minimo.

Gli aspetti che le parti devono concordare riguardano innanzitutto le modalità della prestazione all'esterno dei locali aziendali, per l'attività svolta all'interno valgono le regole generali, e in particolar modo:

⁵⁰ Art. 19 Legge n. 81/2017: "*L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal datore di lavoro. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.*

L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato".

⁵¹ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

- Le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'interno dei locali aziendali;
- L'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- Le regole di utilizzo degli strumenti utilizzati dal lavoratore;
- I tempi di riposo del lavoratore;
- Le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro⁵².

Il lavoro agile è maggiormente diffuso in alcuni settori, spesso sulla base di sperimentazioni avviate con accordi sindacali. Considerando ciò, le scelte riguardanti la modalità agile sono le più svariate, come ad esempio quelle riguardanti il tempo (spesso il lavoro agile è circoscritto in uno o in alcuni giorni della settimana) e quelle riguardanti il luogo (poiché delle volte non vengono presi in considerazione soltanto il domicilio o la residenza del lavoratore ma anche gli uffici dei clienti o le sedi aziendali diverse da quelle di assegnazione).

3 - SMART WORKING: UNA NUOVA OPPORTUNITÀ PER AZIENDE E DIPENDENTI

Il vuoto normativo della disciplina dello *Smart Working* è stato in larga parte colmato con il *Jobs Act* (provvedimento normativo che indica una importante riforma del diritto del lavoro in Italia, volta a flessibilizzare il mercato del lavoro; tale provvedimento fu adottato al fine di ridurre la disoccupazione stimolando le imprese ad assumere), il quale definisce i precetti e i principi da osservare per l'attuazione del lavoro agile nelle imprese, consentendo a queste ultime di attuare diverse forme di organizzazione del lavoro volte ad aumentare la competitività e a favorire la conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro.

Già prima dell'entrata in vigore del provvedimento, diverse aziende avevano sperimentato modalità di organizzazioni dell'attività lavorativa simili a

⁵² FURLAN G., *Smart working e problematiche applicative nel periodo di emergenza COVID-19*, in *IlSole24ore*, 2020.

quelle dello *Smart Working* anche per quanto riguarda gli aspetti contrattuali e gli adempimenti amministrativi.

Nelle intenzioni del legislatore, lo *Smart Working* dovrebbe portare all'efficienza produttiva in sintonia con ambienti e strumenti di lavoro allo scopo di un proficuo svolgimento dell'attività senza la necessaria presenza fisica all'interno di un luogo predeterminato. Inoltre, questa modalità di lavoro dovrebbe agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, grazie alla maggiore libertà per il dipendente di organizzare i propri impegni professionali, nel rispetto delle istruzioni e delle scadenze stabilite dal datore di lavoro.

Inoltre, per promuovere il ricorso allo *Smart Working*, i lavoratori agili sono inclusi nella platea dei destinatari delle agevolazioni previste in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza contenuti in piani di welfare aziendale, definiti dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello. Di conseguenza, anche gli *Smart Workers*, potranno beneficiare delle relative agevolazioni fiscali, ovvero optare per il riconoscimento, in luogo dell'erogazione economica, di beni, servizi, piani di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa⁵³.

Diventare più flessibili e lavorare in modo più *intelligente* dovrebbe essere il principio al centro della trasformazione delle imprese e non una misura da prendere in considerazione solo in casi estremi come quello dell'attuale coronavirus.

Lo *Smart Working* è una nuova opportunità - che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e delle società - importante per l'economia del nostro Paese, ma la scarsa diffusione limita la portata del contributo che il lavoro agile può offrire per rendere più moderno il mercato del lavoro ed al contempo più competitive le imprese e le amministrazioni pubbliche per le nostre città più sostenibili.

Da un lato, per le imprese adottare la modalità di lavoro in *Smart Working* significa avere una visione orientata ai risultati (slegata dalla dimensione spazio-temporale), investire in un rapporto di fiducia con i propri dipendenti, investire in tecnologie che danno la possibilità di oltrepassare lo spazio, organizzando i

⁵³ RECALCATI A., *Smart working: una nuova opportunità per aziende e dipendenti*, in *IPSOA Quotidiano*, 2017.

processi in modo che le informazioni possano essere rintracciabili da remoto e formare correttamente i propri dipendenti con le *Soft skill* necessarie all'assolvimento della propria prestazione. Tra i vantaggi connessi al ricorso allo *Smart Working* rientra la possibilità di accrescere la produttività dei lavoratori. Infatti, lavorare in *Smart Working* presuppone un incremento produttivo del lavoratore proprio a seguito della maggiore realizzazione personale e della maggiore serenità di cui può godere il lavoratore agile.

Tutt'al più, sempre in termini economici, un beneficio per l'azienda può derivare anche dalla riduzione dei costi di gestione degli spazi di lavoro, inteso in termini di utenze, pulizia, attrezzatura e servizi vari. Nel lavoro svolto in modalità *Smart Working*, inoltre, si osserva una diminuzione del tasso di assenteismo dei lavoratori, data dal fatto che la flessibilità lavorativa consente al lavoratore di ottimizzare la gestione degli equilibri personali e familiari⁵⁴.

Per i dipendenti, invece, lavorare in modalità agile significa avere a disposizione una maggiore flessibilità organizzativa, scegliere migliori orari o luoghi di lavoro, padroneggiare l'uso delle tecnologie che permettono il lavoro da remoto e possedere ottime capacità di gestione del proprio lavoro.

3.1 - TECNOLOGIA E SMART WORKING

Un ruolo fondamentale per l'evoluzione dello *Smart Working* è rivestito dalle tecnologie digitali, senza le quali non sarebbe possibile svolgere la prestazione lavorativa da remoto. Nel lavoro agile lo spazio digitale sostituisce lo spazio fisico. Il digitale consente di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, creando un *digital workplace* nel quale la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione sono indipendenti da orari e luoghi di lavoro.

Infatti, all'avvio di qualsiasi tipo di iniziativa di *Smart Working*, deve essere quella di analizzare la dotazione tecnologica disponibile per comprendere

⁵⁴ BERETTA L., CALAFIORI B., ROSSI G., VIANELLO S., *Smart Working: le regole applicative n. 76*, in *Fondazione commercialisti ODCEC di Milano*, 2018, in <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=2>.

la fattibilità concreta del progetto e pianificare l'eventuale introduzione di nuovi strumenti.

In passato, troppo spesso progetti di introduzione di tecnologie informatiche sono stati avviati e valutati senza tenere in considerazione i possibili impatti sul modello organizzativo, non solo in termini di processi, ma anche di implicazioni e vincoli su spazi fisici, policy organizzative e stili di leadership. In questo modo si rischia di non cogliere appieno le potenzialità dei nuovi strumenti e dell'impatto che possono avere sui comportamenti delle persone⁵⁵.

La vera difficoltà non ricade nella scelta e nell'introduzione di nuovi strumenti tecnologici ma nel fare in modo che questi siano efficacemente adottati e influenzino positivamente il modo di lavorare creando nuove opportunità di relazione e collaborazione più mature e coinvolgenti.

Le tecnologie di *Smart Working* che danno la possibilità ai dipendenti di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali possono essere raggruppate in quattro categorie⁵⁶:

- *Social Collaboration* (strumenti che integrano e supportano i flussi di comunicazione permettendo anche di limitare i trasferimenti per incontri in cui non sia indispensabile la presenza fisica);
- *Security* (tecnologie che permettono di accedere in modo flessibile e immediato, indipendentemente dal device adottato, a un ambiente che contiene dati informazioni in totale sicurezza);
- *Mobility* (dispositivi che permettono di accedere ai servizi e agli strumenti professionali in qualunque momento e da qualunque luogo);
- *Workspace Technology* (tecnologie che permettono l'utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici agevolano la fruibilità degli spazi)

Anche laddove manchi la possibilità di avviare iniziative di *Smart Working* con un approccio sistematico, l'introduzione di tecnologie e competenze digitali è un importante prerequisito per preparare e innescare il lancio di future iniziative che vadano a modificare il modello organizzativo. Infatti, la vera difficoltà non

⁵⁵ GANGAI A., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, in *Osservatori.net*, 2019.

⁵⁶ STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

ricade nella scelta e nell'introduzione di nuovi strumenti, ma nel fare in modo che questi siano efficacemente adottati e influenzino positivamente in modo di lavorare, creando nuove opportunità di relazione e collaborazione più mature e coinvolgenti.

Nelle grandi organizzazioni, a prescindere dalla presenza di progetto di “*Smart Working*”, le tecnologie che supportano il lavoro da remoto sono già diffuse: in particolar modo le soluzioni a supporto della sicurezza e dell'accessibilità dei dati da remoto e da diversi *device* e le iniziative di *mobility*. Molto spesso inoltre sono presenti servizi di *social collaboration* integrati a supporto della collaborazione e della condivisione della conoscenza, mentre meno diffuse sono le *workspace technology* che permettono un utilizzo più flessibile degli ambienti agevolando il lavoro in mobilità nelle sedi aziendali.

A fronte della presenza di questi strumenti nelle aziende si può tuttavia affermare che la loro reale diffusione e capacità di utilizzo tra i lavoratori è spesso inadeguata a consentire a tutti di lavorare da remoto o in mobilità interna con sufficiente efficacia e sicurezza. La dotazione tecnologica standard per consentire il lavorare da remoto si compone principalmente di PC portatile, VPN e servizi di *social collaboration*. Solo quando necessari vengono introdotti *device* mobili come smartphone e tablet⁵⁷.

L'innovazione tecnologica è il punto di maggiore rilevanza per lo *Smart Working* dal momento che grazie ai nuovi strumenti di lavoro tecnologicamente avanzati si ha crescita e motivazione dei dipendenti, i quali però possono essere tenuti sotto controllo costantemente dal datore di lavoro.

L'innovazione tecnologica senza alcun dubbio ha favorito la diffusione del lavoro agile; poiché per rendere possibile nella pratica lo *Smart Working* essa è fondamentale. L'innovazione tecnologica ha cambiato il nostro modo di approcciarci al lavoro consentendo una maggiore flessibilità.

La tecnologia per il lavoro agile ha un ruolo fondamentale poiché da libertà di svolgere forme di lavoro collaborativo a distanza e comunicazioni virtuali; è necessario però ricordare che il datore di lavoro nello *Smart Working* non è necessariamente tenuto a mettere a disposizione del dipendente mezzi per

⁵⁷GANGAI A., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, in *Osservatori.net*, 2019.

lavorare il mobilità, ma il dipendente ha la possibilità di usare i dispositivi personali dentro e fuori il luogo di lavoro, questo porta ad avere una massima attenzione per la sicurezza dell'azienda e per i dispositivi personali dei dipendenti.

Fondamentali sono quindi le “Tecnologie *Smart*”, le quali utilizzano database, sensori e accesso alle reti di comunicazione wireless⁵⁸. Tramite i sensori, infatti, verranno raccolti i dati che saranno poi trasmessi a unità di elaborazione, da cui saranno analizzati e utilizzati. Inoltre queste tecnologie consentono il riconoscimento di modelli e il miglioramento delle prestazioni.

Ulteriore strumento è “Internet delle cose (IoT⁵⁹)”, il quale permette alle aziende di monitorare le operazioni e di individuare nuove opportunità sulla base delle quali sviluppare nuove strategie; anche in questo caso vengono utilizzati sensori attraverso cui vengono raccolti dati e trasmessi alle unità centrali per l'analisi, la distribuzione e l'archiviazione in database. Come già affermato, il ruolo dei sensori è fondamentale per monitorare i dati e i processi più complessi.

Gli attuali modelli sono definiti “Sensor 4.0” e utilizzano strumenti wireless per misurare eventi dinamici come vibrazioni, inclinazioni o statici, come temperatura e umidità. Nello *Smart Working* i servizi vengono erogati al cliente tramite sistemi di “Cloud Computing” attraverso cui l'azienda archivia, gestisce ed elabora i dati, permettendo un flusso più rapido degli stessi e a basso costo. Gli accessi a queste tecnologie possono essere assegnati a diversi livelli e figure anche nelle piccole imprese. Infine, un innovativo processo di produzione è “l'additive manufacturing”, basato su modelli digitali e stampe 3D, il cui calo di prezzi ne sta permettendo la diffusione anche tra le piccole imprese.

Avendo compreso l'importanza della tecnologia per lo *Smart Working* è opportuno capire anche che non è sufficiente l'introduzione di nuove tecnologie affinché sia supportato efficacemente il cambiamento culturale che lo *Smart Working* comporta, e talvolta emergono alcune criticità.

Le principali barriere che limitano oggi la capacità delle tecnologie digitali nel supportare le iniziative di *Smart Working* riguardano:

⁵⁸ BERGAMASCO C., *Cosa sono le tecnologie smart e come fanno risparmiare energia*, 2016, in <https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/risparmio-energia-tecnologie-smart>.

⁵⁹ Acronimo dell'inglese “Internet of things”

- La non ancora completa digitalizzazione dei processi aziendali;
- La scarsa efficacia nella comunicazione e collaborazione virtuale;
- Le difficoltà dovute alla capacità di assicurare lo stesso livello di performance dei sistemi anche al di fuori della sede aziendale⁶⁰.

Anche quando la dotazione tecnologica di partenza non è ottimale, tuttavia, l'avvio di iniziative di *Smart Working* consente di metter in luce la necessità di nuovi strumenti e applicazioni che hanno poi un effetto positivo che va al di là del loro utilizzo nell'ambito dello *Smart Working*⁶¹.

In sostanza, la modalità di lavoro “*smart*”, non può prescindere da una serie di tecnologie divenute vitali per garantire produttività, flessibilità e mobilità.

3.2 - A CHI È RIVOLTO LO *SMART WORKING*

È necessario innanzitutto ricordare che il ricorso allo svolgimento della prestazione in *Smart Working* non è affatto obbligatorio, pertanto il datore di lavoro non ha l'obbligo di riconoscerlo ai lavoratori che lo richiedono, costituendo il frutto di una libera scelta tra datore di lavoro e lavoratore, in quanto nessuno dei due può imporlo o meno all'altro. Dunque, sia il datore di lavoro che il dipendente possono richiederlo e la parte che ha ricevuto la richiesta non è perciò solo obbligata ad accettarla.

Fermo quanto detto, la Legge di bilancio 2019, ovvero la Legge n. 145/2018, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 31 dicembre 2018, è intervenuta in tema di lavoro agile, integrando, con il comma 486 dell'art. 1, l'art 18 della Legge n. 81/2017.

Viene, infatti, introdotto nell'art. 18 il comma 3-*bis*, a mezzo del quale è stabilito l'obbligo del datore di lavoro di dare priorità alle richieste di svolgimento dell'attività di lavoro nelle modalità dello *Smart Working*, ma che provengano da parte di lavoratrici donne nei tre anni successivi alla conclusione del congedo

⁶⁰GANGAI A., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, in *Osservatori.net*, 2019.

⁶¹GANGAI A., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, in *Osservatori.net*, 2019.

obbligatorio di maternità e di lavoratori con figli in condizione di grave disabilità, o che abbiano ridotto l'autonomia personale in maniera tale da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione.

La tassatività della norma, concedendo la priorità soltanto alle due specifiche categorie di lavoratori sopra richiamate, può presentare alcune “criticità” se si pensa all'esistenza di altre categorie alle quali a livello nazionale è riconosciuta una tutela equivalente ma che restano escluse dalla priorità sopra citata (si fa riferimento a categorie come quelle dei lavoratori disabili o dei lavoratori affetti da malattie cronache).

Queste categorie che assumono rilievo potrebbero entrare in contrasto con altre categorie che possono aver bisogno in egual modo di una priorità nell'applicazione della modalità di svolgimento di lavoro *Smart*; per tale motivo il datore di lavoro non è vincolato a fare utilizzo di *Smart Working* solo per le categorie citate dalla norma ma ha la possibilità di applicare il lavoro agile a chi ritiene più opportuno⁶².

Si può, quindi, affermare che i datori di lavoro restano liberi di servirsi o meno degli accordi di *Smart Working* ma se decidono di concederlo devono dare precedenza alle richieste provenienti dalle due categorie di dipendenti menzionate nella norma.

Sostanzialmente, il lavoro in *Smart Working* può essere svolto da qualunque lavoratore (la cui prestazione lavorativa possa essere svolta a distanza) che tramite il patto agile abbia fatto un accordo. Ma sul punto, sorge spontaneo chiedersi: chi sono effettivamente coloro che lavorano come *Smart Worker*?

Gli *Smart Worker* appartengono a diverse categorie di lavoratori e possono essere lavoratori autonomi che collaborano con diverse aziende, dipendenti, ma anche professionisti che non hanno necessariamente bisogno di essere fisicamente sul luogo di lavoro per svolgere la propria prestazione, possono essere dipendenti di un'azienda che ha introdotto progetti di *Smart Working*, o ancora lavoratori per cui non costituisce un problema essere dislocati rispetto ai colleghi con i quali possono intrattenere una “relazione digitale”; e infine coloro che hanno un'attività

⁶² GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

basata sul raggiungimento degli obiettivi e che sono quindi capaci di bilanciare la vita privata e la vita lavorativa⁶³.

Si può da questo comprendere che il tipo di attività svolta influisce sull'utilizzo dello *Smart Working*.

Per far sì che ci siano molti lavoratori agili è necessario introdurre nelle aziende il concetto di flessibilità di luogo e orario di lavoro e mettere a disposizione tecnologie per connettere le persone a distanza. È inoltre necessario avere una buona gestione del tempo e degli spazi, così come è importante definire degli obiettivi da raggiungere.

In conclusione, si può affermare che i lavoratori *Smart* sono mediamente più soddisfatti dei colleghi che lavorano in modalità tradizionale per diversi aspetti: sono più soddisfatti dell'organizzazione del proprio lavoro, delle relazioni fra colleghi e della relazione con i propri datori di lavoro.

3.3 - L'ESEMPIO DI POSTE ITALIANE S.P.A.

Nel 2019 Poste Italiane S.p.A., in rappresentanza delle società del gruppo, con le maggiori OO.SS., ha sottoscritto un innovativo accordo in materia di lavoro agile.

Le parti avevano già manifestato, in occasione del rinnovo del CCNL Poste Italiane per il triennio 2016-2019, l'interesse di introdurre uno strumento di welfare aziendale come lo *Smart Working* in grado di agevolare la conciliazione delle esigenze personali e familiari con quelle professionali, nel rispetto della produttività aziendale, in un'ottica di maggiore focalizzazione degli obiettivi e di responsabilizzazione dei risultati.

Poste Italiane S.p.A. ha aperto la strada allo *Smart Working* avviando una sperimentazione che ha coinvolto, su base volontaria, circa 300 lavoratori, fino al 21 marzo 2020, ai quali stata riconosciuta da parte dell'Azienda la piena

⁶³ TURSÌ P., *Work life balance: come bilanciare lavoro e vita privata*, 2020, in <https://organizzatessen.it/work-life-balance-come-bilanciare-lavoro-e-vita-privata/>.

compatibilità delle attività svolte con l'esecuzione delle stesse in modalità *Smart Working*⁶⁴.

A tal proposito, il 23 gennaio 2019, è stato sottoscritto un apposito accordo tra l'azienda e le Organizzazioni Sindacali, molto apprezzata dai rappresentanti sindacali dei lavoratori. L'accordo recepisce in maniera approfondita i riferimenti normativi e di applicazione del tentativo di consentire ai lavoratori di conciliare le esigenze di vita e di lavoro e prevede che la prestazione potrà essere resa in modalità *Smart Working* a giornata intera con cadenza di un giorno a settimana. La pianificazione di tale modalità di prestazione di lavoro viene concordata tra dipendente e responsabile diretto, di norma su base settimanale tenendo, anche, conto delle esigenze lavorative e organizzative della struttura coinvolta. Infatti, in occasione del rinnovo del CCNL Poste Italiane (verificatosi in data il 30 novembre del 2017) le parti avevano inserito nell'articolato l'istituto del lavoro agile strumento di welfare aziendale.

Secondo i termini dell'accordo i lavoratori che usufruiranno di questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, saranno destinatari delle medesime condizioni economiche e normative riconosciute agli altri lavoratori dipendenti che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda, così come la corresponsione dei premi di risultato, dei buoni pasto, della copertura per gli infortuni e il pieno esercizio dei diritti sindacali.

Le parti sociali, sperano di coinvolgere una platea più vasta di lavoratrici e lavoratori poiché il modello è stato implementato con l'obiettivo di estenderlo su ambiti organizzativi più ampi, da individuarsi in conformità alle disposizioni di cui al CCNL di riferimento. A tal proposito, è previsto il monitoraggio dell'andamento e del gradimento di tale sperimentazione, attraverso il ricorso a questionari volontari e anonimi per i dipendenti, i cui risultati saranno resi noti alle OO.SS, di riferimento⁶⁵.

In seguito all'emergenza Covid-19 Poste italiane, con il comunicato del 29/04/2020, rivolto alle OO.SS firmatarie del CCNL di settore, al fine di consolidare le misure organizzative di protezione e prevenzione realizzate in Azienda a causa della diffusione del Covid-19, informa che i lavoratori per i quali

⁶⁴ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

⁶⁵ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

è stata autorizzata la possibilità di rendere la prestazione di lavoro in *Smart Working*, continueranno a rendere la prestazione, con la medesima modalità fino al 30/05/2020, fermo restando che ulteriori determinazioni al riguardo potranno essere valutate tempo per tempo, in considerazione dell'andamento dell'attuale situazione epidemiologica.

4 - I BENEFICI PER CHI ADOTTA TALE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE DI LAVORO

Per chi adotta la modalità di svolgimento della prestazione di lavoro in *Smart Working* i benefici sono molteplici e per analizzarli è necessario partire dalle disposizioni di legge che promuovono il lavoro agile; queste ultime sono infatti finalizzate ad incrementare la competitività e ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La riappropriazione del tempo di vita personale derivante dallo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto comporta effetti positivi per la competitività dell'impresa grazie alla maggiore produttività del lavoro svolto in un contesto di maggiore benessere sia ambientale che psico-fisico.

Da queste circostanze scaturisce il classico effetto *win-win* (espressione inglese che sta a indicare la presenza di soli vincitori non lasciando scontenta nessuna delle due parti) poiché risultano soddisfatte sia le esigenze aziendali dei datori che quelle dei lavoratori⁶⁶.

Sul punto di grande impatto è l'alleggerimento contributivo a favore dei datori di lavoro che sottoscrivono un contratto collettivo aziendale contenente misure di conciliazione tra la vita professionale e la vita privata che prevedono altresì l'estinzione o l'integrazione delle misure già previste nei precedenti contratti collettivi aziendali.

⁶⁶ ROCCI G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del "lavoro agile"*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2018, 3, 632.

Oltre alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, altro importante beneficio dello *Smart Working* è l'incremento della competitività sia da parte dei dipendenti che da parte delle imprese.

Si può quindi affermare che i vantaggi che si possono acquisire con l'introduzione dello *Smart Working* da parte sia dei datori di lavoro sia dei dipendenti, possono essere considerati in termini di miglioramento della produttività e di lavoro e riduzione dei costi per gli spazi fisici ma non solo, con lo *Smart Working* si hanno vantaggi anche per il benessere e per l'ambiente tra questi di maggior rilievo si ricordano⁶⁷:

- *Work-life balance*;
- Riduzione dei tempi e costi di trasferimento;
- Aumento della motivazione e della soddisfazione;
- Migliore utilizzo dei trasporti pubblici;
- Riduzione delle emissioni di CO2;
- Riduzione del traffico.

Per far sì che questi benefici siano davvero valorizzati bisognerebbe, però, investire nella *formazione* all'uso delle tecnologie e allo sviluppo di *soft-skills* (collaborazione, orientamento al risultato e pianificazione) poiché sono fondamentali per questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Analizziamo più da vicino i singoli vantaggi.

Per *Work-life balance* si intende la possibilità di conciliare tempi di vita e di lavoro. In Italia il 59,2% delle imprese ha attivato iniziative a favore della conciliazione tra vita lavorativa e familiare introducendo flessibilità nell'organizzazione del lavoro, supporti per facilitare il lavoro e misure a sostegno dell'attività genitoriale e familiare. Con la modalità di lavoro *Smart Working* si può permettere ai lavoratori e alle lavoratrici di lavorare dal posto a loro più comodo e ciò permette ai dipendenti di lavorare al meglio potendo gestire l'equilibrio tra vita personale e professionale, traendo benefici nello svolgimento della prestazione, tra cui un notevole aumento della produttività e dell'efficienza giornaliera.

⁶⁷ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

Per ciò che concerne, invece, la riduzione dei tempi e dei costi, può dirsi che sono dovute a una differente gestione delle assenze, a una riduzione dei costi di gestione degli immobili e a sistemi di misurazione, valutazione e controllo delle performance individuali legati a una differente organizzazione del lavoro per obiettivi: con il lavoro agile quindi si possono ridurre costi e si può aumentare la produttività.

Ancora, quanto alle motivazioni, è discusso che lo *Smart Working* aumenta il senso di appartenenza e di coinvolgimento di ciascun lavoratore, incrementando lo stimolo a prestare l'attività ed a conseguire risultati sempre più elevati. L'impatto è positivo non solo in termini di responsabilizzazione e orientamento ai risultati, ma anche di efficacia del coordinamento, condivisione delle informazioni, motivazione e soddisfazione sul lavoro e qualità del lavoro svolto.

Lo *Smart Working* riduce altresì i problemi legati agli spostamenti tra casa e luogo di lavoro; al giorno d'oggi, infatti, per spostarsi da casa a ufficio si fanno dei tragitti per i quali è necessario l'utilizzo di mezzi di trasporto. Lo *Smart Working* "aiuta" in tal senso i dipendenti permettendogli di evitare il traffico, i mezzi pubblici sovraffollati, gli scioperi e altri inconvenienti della vita da pendolare.

Tutt'al più, non dovendo utilizzare mezzi grazie allo *Smart Working* è possibile avere anche una riduzione delle emissioni di CO2 salvaguardando l'ambiente.

Da ultimo, deve esser fatto presente che i lavoratori agili hanno l'opportunità di affinare la loro capacità di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali e personali, di flessibilità nell'organizzare delle attività lavorative e di bilanciare l'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione.

Dunque, possiamo considerare lo *Smart Working*, come una rivoluzione: libera il tempo, apre i luoghi, promuove la flessibilità e la responsabilità.

Le imprese che hanno introdotto progetti di *Smart Working* sono concordi nell'evidenziare che tale modalità innovativa di svolgimento della prestazione abbia introdotto una serie di vantaggi sostanziali, tra cui:

- Lo *Smart Working* contribuisce ad aumentare la produttività e a generare eventuali opportunità di efficienza operativa;
- Si inserisce coerentemente nell'ambito delle attività di welfare aziendale;
- Risponde a esigenze segnate dai dipendenti attraverso i diversi strumenti che le imprese adottano per conoscere le loro aspettative;

Contribuisce ad aumentare l'attrattività dell'azienda, in un momento della storia in cui essere attrattivi è una condizione di partenza, senza la quale è impensabile reclutare figure di talento⁶⁸;

Anche i dipendenti delle aziende si ritengono soddisfatti, in quanto la continua trasformazione delle loro abitudini si adatta perfettamente a un modello professionale più fluido e flessibile.

In sintesi, lavorare in modalità *Smart* comporta un triplice vantaggio⁶⁹:

- migliora la qualità di vita dei lavoratori;
- riduce gli spostamenti fisici e di conseguenza limita le emissioni inquinanti;
- incrementa l'efficienza operativa.

Per concludere riportiamo una citazione di George Smith Patton che porta a riflettere sul perché questa modalità di lavoro è vantaggiosa: *“Non dite mai alle persone come fare le cose. Dite solo cosa fare e vi sorprenderanno con la loro ingegnosità”*.

4.1 - LO SMART WORKING E I SUOI SVANTAGGI

Visti i suoi vantaggi, lo *Smart Working* può sembrare una soluzione estremamente positiva e priva di lati negativi ma nella realtà dei fatti non è così. Lo *Smart Working* oltre ad avere molteplici vantaggi ha anche alcuni svantaggi e,

⁶⁸ MANARA G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri*, in *IPSOAQuotidiano*, 2019.

⁶⁹ PIZZIN M., *Il lavoro smart crea benessere e migliora efficienza e risultati*, in *IlSole24ore*, 2020.

tra questi, i più comuni sono la reperibilità continua e il rischio che il lavoro si sovrapponga alla propria vita privata.

Infatti, non tutti i lavoratori italiani apprezzano il lavoro agile, dai dati relativi ai lavoratori italiani emerge che in Italia 8 dipendenti su 10 lo gradiscono⁷⁰.

Non tutti i prestatori di lavoro sono favorevoli a questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, alcuni per ragioni di carattere culturale, altri per questioni logistiche.

Può, infatti, capitare di smettere di lavorare perché si viene interrotti da esigenze di vita familiare, correndo il rischio di tornare a lavorare con meno concentrazione o di dover iniziare tutto da capo. Inoltre, dal momento che non c'è un orario di lavoro da rispettare può capitare di cercare di finire tutto il lavoro in una sola giornata, impiegando molte più ore rispetto a quelle che si svolgerebbero in ufficio con orari stabiliti.

Tutt'al più, le esigenze imposte dallo *Smart Working* comportano cambiamenti nelle disposizioni degli spazi domestici.

I principali svantaggi di lavorare da casa sono⁷¹:

- Un effettivo aumento delle ore destinate al lavoro;
- Coincidenza tra luogo di lavoro ed ambiente familiare;
- Possibile aumento di fattori di distrazione;
- Assenza di contatto reale con i colleghi;
- Isolamento durante l'orario di lavoro;

Questi svantaggi però possono mutare a seconda della postazione da dove si svolge il proprio lavoro e da altre circostanze concernenti la vita privata e familiare di ciascun lavoratore.

Per prevenire questo tipo di svantaggi è necessario avere la competenza nei modelli che permettono di intervenire nei confronti di comportamenti e strumenti utilizzati in malo modo, ad esempio riducendo la produttività o la

⁷⁰ STANCA R. M., *Infojobs: i lavoratori promuovono la smart working e le aziende?*, 2020, in <https://nuvola.corriere.it/2020/04/08/infojobs-i-lavoratori-promuovono-lo-smart-working-e-le-aziende/>.

⁷¹ STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

qualità del lavoro o ancora non conservando in modo adeguato le informazioni che hanno un valore competitivo per le aziende.

Lo *Smart Working* crea una distanza tra lavoratore agile e ambiente di lavoro che può essere visto come uno svantaggio in quanto il dipendente può sentirsi isolato, oltre a creare difficoltà nella pianificazione delle attività poiché ciascun prestatore deve “autogestirsi”⁷².

Bisogna inoltre ricordare che, se da un lato, il lavoro agile consente di evitare di essere disturbati dai colleghi, dall’altro, però, può portare ad un aumento delle distrazioni derivanti da fonti esterne.

Anche per le imprese che adottano progetti di *Smart Working* ci sono dubbi e criticità.

Sussistono, infatti, difficoltà reali e conseguenze negative che possono rendere il lavoro in modalità agile complesso.

Le imprese non devono farsi trascinare dall’effetto moda a tal punto da introdurre un cambiamento solo superficiale, senza cogliere l’opportunità di ripensare la cultura e i modelli organizzativi.

Innanzitutto, la capacità di diffondersi dello *Smart Working* acquistando o imponendo valori e significati nuovi del lavoro nella quotidianità aumenta, grazie agli strumenti tecnologici ed al loro uso continuo. Questo comporta evidentemente maggiori rischi per la salute fisica e mentale dei lavoratori in modalità agile, con possibili conseguenti patologie come techno-stress e dipendenza tecnologica; inoltre, i dipendenti possono anche essere spinti a confondere i confini tra vita professionale e vita privata, in contraddizione con la finalità del lavoro agile.

È molto concreto il rischio per i lavoratori *Smart* della reciproca interferenza e sovrapposizione tra tempo di lavoro e vita privata, che può generare conflitti personali e familiari.

Tra l’altro, è difficile sostenere che, lontani dall’ambiente fisico del lavoro e dal suo controllo sociale tutti i dipendenti siano ugualmente abili e produttivi nel lavorare a distanza. In questo contesto, entrano in gioco una serie di fattori personali come la capacità di strutturare in maniera adeguata il lavoro o la

⁷² CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos’è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

tendenza a procrastinare, che possono influenzare la quantità e la qualità del lavoro a distanza.

Ci si riferisce quindi di responsabilità personale, di capacità di auto organizzarsi, di intelligenza nel cercare di applicare la giusta concentrazione.

Può inoltre nascere un “senso d’isolamento” che induce il dipendente a sentirsi escluso dalle logiche e dagli equilibri aziendali. Un utilizzo poco attento delle tecnologie può, quindi, pregiudicare la qualità dei rapporti interpersonali provocando effetti negativi su creatività, condivisione e produttività per le quali l’interazione è molto importante.

Da un recente studio di Randstad Workmonitor⁷³ è emerso che il 71% degli italiani non riesce a resistere alla tentazione di rispondere ad email o messaggi di lavoro fuori dal proprio orario lavorativo. Il 68% di chi risponde lo fa addirittura senza aspettare.

Dalla ricerca è emerso che la motivazione dietro a questo comportamento da un lato è identificabile nella voglia di sentirsi aggiornati e coinvolti, dall’altra parte perché molti lavoratori pensano che le aziende se lo aspettino. Una buona percentuale è, infatti, convinta dal fatto che il datore di lavoro si aspetti che il dipendente sia disponibile anche fuori dall’orario di lavoro o comunque che sia ordinario rispondere ai messaggi.

Questo fenomeno non è legato soltanto a chi lavora in modalità agile ma anche ai dipendenti che una volta usciti dall’ufficio rispondono ai messaggi.

In Francia esiste una legge sulla disconnessione⁷⁴ mentre in Italia se ne parla nell’art.18 della Legge n.81/2017. In sintesi, la nostra norma stabilisce che non debbano essere fatte telefonate o mandate email ai dipendenti dopo l’orario di lavoro; sono state vietate anche le e-mail per evitare una forma di pressione psicologica del dipendente⁷⁵.

⁷³ Si tratta di indagini sul mondo del lavoro, intervistando oltre 1600 lavoratori dipendenti fra i 18 e i 65 anni.

⁷⁴ Per diritto alla disconnessione si intende il diritto per il lavoratore di non essere costantemente reperibile, ossia la libertà di non rispondere alle comunicazioni di lavoro durante il periodo di riposo, senza che questo comprometta la sua situazione lavorativa.

⁷⁵ LANARI C., *Non solo smart working; quando il lavoro diventa un’ossessione*, 2020, in <https://www.investireoggi.it/economia/non-solo-smart-working-quando-il-lavoro-diventa-unossessione/>

Occorre quindi individuare quella specifica soglia oltre la quale non solo la soddisfazione non aumenta, ma anche entro cui la tecnologia non riesce a compensare la sensazione di isolamento sociale e la mancanza di interazione in presenza con i propri colleghi.

Infine, un punto delicato e vitale per le organizzazioni sta nel processo di valutazione.

Ed infatti, è ben noto si sa da decenni che i manager si sentono inadeguati, e questo senso di inadeguatezza può aumentare con la distanza fisica dal luogo di lavoro, perché osservare la prestazione rimane una delle modalità chiave per valutare.

È necessario, quindi, fare un percorso per concordare con ogni singola persona la prestazione attesa, ciò che verrà concretamente valutato e ciò che ci si aspetta in termini di risultato e di processo di lavoro. Ogni persona sarà così spinta ad accettare di essere misurata sul raggiungimento degli obiettivi e si muoverà proattivamente per perseguirli⁷⁶.

⁷⁶ MANARA G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri*, in *IPSOA Quotidiano*, 2019.

CAPITOLO II

LA DISCIPLINA DELLO SMART WORKING NEL DIRITTO DEL LAVORO

1 - SMART WORKING TRA AUTONOMIA E SUBORDINAZIONE

Lo *Smart Working* è definito dalla Legge n. 81/2017 quale un nuovo modo di concepire e gestire il rapporto di lavoro subordinato.

Per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “*lo Smart Working è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obbiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e di lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività*”⁷⁷.

Lo *Smart Working* ha l’obiettivo di realizzare, grazie all’impiego delle nuove tecnologie e di strumenti utili a creare ambienti lavorativi diffusi e non rigidi, una modalità di rapporto di lavoro subordinato caratterizzato da flessibilità, autonomia e collaborazione.

⁷⁷ D’AMATO E., *Lo smart working di questi tempi non è quel che sembra: facciamo chiarezza e prepariamoci alla svolta*, 2020, in <https://www.kongnews.it/risorseumane/lo-smart-working-di-questi-tempi-non-e-quel-che-sembr-facciamo-chiarezza-e-prepariamoci-alla-svolta/>.

Inoltre, lo *Smart Working* tende ad affiancare ad una maggiore produttività dei lavoratori la riduzione dei costi di gestione degli spazi di lavoro e del tasso di assenteismo, grazie alla flessibilità lavorativa che consente al lavoratore di ottimizzare la gestione degli equilibri personali e famigliari e del maggior coinvolgimento e impegno nell'attività prestata.

Questa modalità di lavoro costituisce, per i settori in cui è applicabile, un'opportunità di continua crescita per il futuro del lavoro.

La trasformazione dell'economia e dei modelli organizzativi del lavoro porta inevitabilmente a rivedere i criteri di elaborazione dottrina e giurisprudenziale in materia di distinzione tra lavoro autonomo e subordinato per consentire un adattamento alle caratteristiche mutate delle fattispecie concrete. L'estrema flessibilità che caratterizza il lavoro agile pone diversi interrogativi sotto il profilo della qualificazione della fattispecie lavoro subordinato e lavoro autonomo⁷⁸.

Il confine tra lavoro autonomo e subordinato appare, infatti, sempre più debole; basti pensare alle novità introdotte con la figura delle collaborazioni organizzate dal committente (art. 2 comma 1, D.lgs. n. 81/2015) le quali sono sottoposte al controllo del committente in ordine all'organizzazione della prestazione riguardo a "tempi e luogo di lavoro". Quanto appena detto è l'opposto di quello che avviene per il lavoro subordinato agile, nel quale il datore di lavoro perde la possibilità di controllo sul tempo e sul luogo di lavoro⁷⁹.

E difatti, nonostante il lavoro agile presenti elementi affini al lavoro autonomo, riguardanti il tempo e il luogo della prestazione, il primo conserva comunque le peculiarità del lavoro subordinato, riguardanti le tutele applicabili e i diritti retributivi e assicurativi.

Per concludere, si può affermare che il lavoro agile, essendo caratterizzato dalla flessibilità, è una grande opportunità sia per le imprese che per i lavoratori.

⁷⁸ TESCARO M., *La distinzione tra lavoro subordinato e lavoro autonomo (a proposito di Cass. N. 18253 del 2018)*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2019, 2.

⁷⁹ MAIANI B., *Smart working: Il lavoro del futuro che apre degli interrogativi*, in *IPSOA Quotidiano*, 2018.

Per le imprese è un'opportunità per adottare nuovi modelli organizzativi, che comportando importanti riduzioni di costi, non faranno perdere, ma anzi guadagnare controllo sulla prestazione.

Per i lavoratori, invece, è un'opportunità per guadagnare spazi di fiducia ed essere misurati sui risultati della prestazione. E nonostante questo potrebbe mettere in crisi le tradizionali distinzioni tra lavoro subordinato e lavoro autonomo, alle aziende poco importano le distinzioni teoriche se i nuovi strumenti legislativi consentono di adottare, con maggiore sicurezza, modelli organizzativi che ormai si impongono nella realtà socio-economica⁸⁰.

2 - POSSIBILI INTERFERENZE CON LA FATTISPECIE DELLE CO.CO.CO

L'espressione co.co.co. è l'abbreviazione di "collaborazioni coordinate e continuative", termine con quale si intende una tipologia di rapporto di lavoro che non comporta una relazione tra datore e prestatore di lavoro.

Le co.co.co. descrivono, infatti, il lavoro cosiddetto parasubordinato, cioè autonomo ma svolto con modalità analoghe a quelle rintracciabili nel lavoro subordinato. Il primo riconoscimento giuridico di tal forma di lavoro si è avuto con la Legge n. 533/1973, che ha esteso l'applicazione delle disposizioni sul processo lavorativo ai rapporti di collaborazione che si concretano in una prestazione d'opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato⁸¹.

Le collaborazioni coordinate e continuative hanno dei requisiti specifici che le caratterizzano⁸²:

⁸⁰ BOTTINI A., MOROSINI V., *Il lavoro agile ridisegna i limiti su orario, controlli e sede di attività*, in *IlSole24ore*, 2017.

⁸¹ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

⁸² BONADDIO D., *Co.co.co. etero-organizzate: la disciplina dopo il "D.L. tutela lavoro"*, 2019, in https://www.mysolution.it/globalassets/_nuovomysolution/pdf/approfondimenti/lavoro/2019/12/19_12_10-circolare-bonaddio.pdf.

- L'autonomia (il collaboratore decide autonomamente tempi e modalità di esecuzione della prestazione lavorativa);
- Il potere di coordinamento (esso non può in ogni caso essere tale da pregiudicare l'autonomia operativa e di scelta del collaboratore nell'esecuzione della prestazione);
- La prevalente personalità (della prestazione);
- La continuità (la quale va identificata non solo nella reiterazione degli adempimenti, che potrebbe mancare per via delle peculiarità specifiche dell'attività lavorativa, ma anche nella permanenza nel tempo del vincolo che lega le parti contraenti);
- Il contenuto artistico-professionale (dell'attività);
- La non attrazione dell'attività lavorativa nell'oggetto dell'eventuale professione svolta dal contribuente;
- La retribuzione (la quale deve essere corrisposta in forma periodica e prestabilita).

Fondamentale tra questi è il potere di coordinamento poiché il lavoratore, pur godendo di autonomia organizzativa relativamente alle modalità, al tempo e al luogo di adempimento, è tenuto a coordinare la propria attività lavorativa funzionalmente e strutturalmente con l'organizzazione dell'impresa. Inoltre, la collaborazione è anche continuativa, in quanto prevede una serie di prestazioni lavorative reiterate in modo apprezzabile nel tempo.

Per quanto concerne, invece, gli ambiti applicativi dello *Smart Working*, è necessario ricordare che potrebbero essere i più svariati e che potrebbero spaziare dalle prestazioni ad alto contenuto intellettuale, come ad esempio grafici pubblicitari e tecnici informatici da remoto, a quelle meno specialistiche, come ad esempio addetti ai servizi di consegna a domicilio; difatti non tutti i tratti caratteristici di questa modalità di lavoro sono ben definiti e potrebbe non essere semplice distinguere un lavoratore agile subordinato da un collaboratore coordinato e continuativo⁸³.

Nonostante le diverse differenze tra le due discipline, viste le molteplici somiglianze sussistenti, è inevitabile che si crei una sovrapposizione tra il lavoro

⁸³ RAUSEI P., *Lavoro autonomo e agile*, in *Ipsos Guide Operative*, 2017.

agile (subordinato) e le collaborazioni coordinate e continuative (parasubordinate) poiché per entrambe le modalità di esecuzione della prestazione sono coordinate tra le parti⁸⁴.

Quando si parla di lavoro senza orari, senza postazione fissa e senza ordini da parte del datore di lavoro sorge quindi spontaneo chiedersi se ci si riferisce al lavoro agile o alle co.co.co.; per capirlo è necessario mettere a confronto queste due modalità di lavoro, una autonoma e una dipendente, cercando di evidenziare differenze e punti in comune.

In entrambe le modalità, di svolgimento della prestazione lavorativa l'orario di lavoro è libero ma nelle co.co.co. viene deciso principalmente dal lavoratore che può liberamente accordarsi con il committente, mentre nello *Smart Working* viene stabilito dal datore di lavoro che impone appunto al prestatore il rispetto dell'orario di lavoro contrattuale.

In entrambe le modalità il luogo di lavoro è una libera scelta del lavoratore; nello *Smart Working* il lavoratore può decidere liberamente da dove svolgere la propria prestazione di lavoro, mentre nelle co.co.co. lo svolgimento della prestazione lavorativa non è necessariamente il luogo di lavoro del committente.

Per quanto riguarda la retribuzione, invece, questa è sia per lo *Smart Working* che per le co.co.co. in parte fissa e in parte basata sul risultato raggiunto.

La formazione dei lavoratori in *Smart Working* è a carico dell'azienda che deve curare la formazione con speciale riguardo agli adeguamenti tecnologici, anche in vista del d.lgs. n. 81/2008⁸⁵ ed è il datore di lavoro a decidere le modalità con cui impartire la formazione del proprio dipendente. Nelle co.co.co, invece, la formazione è a loro carico di ciascun lavoratore cui è rimessa la libertà di scegliere la modalità formativa che maggiormente preferisce

Ancora, per ciò che concerne l'aspetto relativo alla privacy, nel lavoro agile si ha una tutela specifica della stessa, in quanto “*il datore di lavoro deve adottare misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal*

⁸⁴NOTARO F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2019.

⁸⁵Testo unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

*lavoratore che svolge la prestazione lavorativa in modalità agile*⁸⁶, diversamente da quanto accade invece nelle co.co.co., in cui si ha una tutela maggiormente “generica” della *privacy* “*l’interessato ha diritto di ottenere la conferma dell’esistenza o meno di dati personali che lo riguardano*”⁸⁷.

Per quanto poi concerne la maternità, nello *Smart Working* si hanno le stesse tutele dei lavoratori dipendenti come congedi, riposi, permessi retribuiti e divieto di discriminazione e licenziamento mentre nelle co.co.co. dal 25/6/2015 le tutele dei lavoratori sono di libero accordo tra le parti.

Nel lavoro agile in caso di malattia si ha diritto al mantenimento del posto di lavoro ed alla corresponsione di un’indennità, per un certo periodo chiamato “periodo di comporto”, mentre con le co.co.co. si ha una sospensione dei contributi qualora la malattia o infermità si prolunghi oltre 60 giorni, con l’obbligo di recupero dei contributi non versati da parte del lavoratore nei successivi 2 anni.

In materia di infortuni, lo *Smart Working* ha le stesse tutele antinfortunistiche previste per i lavoratori dipendenti, mentre le co.co.co. sono tutelate anch’esse dall’INAIL ma, come per la malattia, se l’infortunio si prolunga oltre 60 giorni, si ha sospensione dei contributi con l’obbligo di recupero dei contributi non versati da parte del lavoratore nei successivi 2 anni.

Per quanto poi concerne il licenziamento, nelle co.co.co. sono le parti ad accordarsi su come la prestazione può cessare, a differenza che nello *Smart Working*, nel quale viene regolamentato come per gli altri lavoratori dipendenti.

Per quanto riguarda invece gli ammortizzatori sociali nel lavoro agile è la NASPI⁸⁸ mentre nelle co.co.co. è la DIS-COLL⁸⁹.

Per concludere, mentre nelle co.co.co. l’accordo è necessario e senza accordo verrebbe meno il fondamentale requisito del “coordinamento”, per il

⁸⁶ Art. 17 del ddl n. 2233: Protezione dei dati, custodia e riservatezza”.

⁸⁷ Art. 7 del d.lgs. n. 196/2003.

⁸⁸ Nuova Assicurazione Sociale per l’Impiego: è un’indennità mensile di disoccupazione istituita dall’articolo 1, decreto legislativo 4 marzo 2015 n. 22 (che sostituisce le precedenti prestazioni di disoccupazione ASpl e MiniASpl).

⁸⁹ Indennità mensile di disoccupazione: è una prestazione a sostegno dei collaboratori coordinati e continuativi, anche a progetto, assegnisti di ricerca e dottorandi di ricerca con borsa di studio che abbiano perduto involontariamente la propria occupazione.

lavoratore agile l'accordo diventa necessario soltanto in caso di attivazione dello *Smart Working*.

3 - LO SMART WORKING NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il legislatore introduce nel lavoro subordinato privato misure innovative volte a favorire la flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro.

L'art. 18, comma 3⁹⁰, della Legge n. 81/2017, introduce una clausola di compatibilità, disponendo l'estensione delle disposizioni relative allo *Smart Working*, in quanto compatibili, al rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni⁹¹.

In seguito all'approvazione della Legge n. 81/2017 e in forza dell'art. 14, della Legge n. 124/2015⁹², il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato la Direttiva n. 3/2017⁹³, già oggetto di parere positivo da parte della Conferenza Stato-Regioni del 15 maggio 2017⁹⁴.

Attraverso questa Direttiva sono state individuate le modalità di possibile attivazione da parte degli Enti dello *Smart Working*; con l'art. 14 della Legge n. 124/2015, infatti, sono state introdotte nuove misure per la promozione di tempi di vita e di lavoro. Le pubbliche amministrazioni all'attuazione di queste nuove misure sono state sollecitate a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del

⁹⁰ Art. 18, comma 3 della Legge n. 81/2017: "*Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 Agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti*".

⁹¹ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

⁹² Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche.

⁹³ Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

⁹⁴ BIARELLA L., *Dipendenti pubblici: la direttiva su smart working e telelavoro*, 2017, in <https://www.altalex.com/documents/news/2017/07/19/dipendenti-pubblici-la-direttiva-su-smart-working-e-telelavoro>.

telelavoro e per sperimentare (al fine di tutelare le cure parentali) nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il c.d. *Smart Working*⁹⁵.

Introducendo, quindi, nuove modalità organizzative flessibili, della prestazione di lavoro, basate sulla valutazione per obiettivi e sul rilievo dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ciascuna amministrazione è chiamata ad attuare politiche volte a valorizzare le risorse umane disponibili ai fini di una maggiore produttività ed efficienza, a perfezionare i sistemi di valutazione della *performance* del personale, a promuovere e diffondere l'utilizzo delle tecnologie informatiche e digitali, a responsabilizzare il personale dirigente e non ed infine a conciliare vita privata e lavoro.

Le pubbliche amministrazioni al fine di conciliare tempi di vita e di lavoro e al fine di organizzare altri servizi di supporto alla genitorialità per i periodi di chiusura scolastica, concordano delle convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia. L'attuazione di queste misure è demandata ai Comitati unici di garanzia per pari opportunità e valorizzazione del benessere di chi lavora, costituiti *ex art. 57*, del d. lgs. n. 165/2011, così come agli Organismi indipendenti di valutazione, costituiti *ex Decreto Legislativo n. 150/2009* che contribuiscono all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto delle pari opportunità e del benessere organizzativo⁹⁶.

A questo proposito, sono però sorti problemi di sovrapposizione delle competenze a seguito dell'introduzione, da parte della contrattazione collettiva, degli "Organismi Paritetici per l'innovazione", chiamati a garantire un coordinamento tra le pubbliche amministrazioni e i sindacati in merito a più materie, tra le quali, appunto, la modalità di prestazione dell'attività lavorativa secondo modelli flessibili e l'applicazione dello *Smart Working*. Queste problematiche hanno evidenziato la necessità di una concreta regolamentazione

⁹⁵ CALDARARA D., *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione: prime ipotesi applicative*, 2018, in http://www.lavoropubblicheamministrazioni.it/lavoro_agile_nella_pubblica_amministrazione#inizio.

⁹⁶ FIORILLO L., *Il diritto del lavoro nel pubblico impiego*, Padova, 2019.

della modalità di svolgimento della prestazione in *Smart Working* a livello di contrattazione collettiva e a contatto diretto con le concrete modalità di svolgimento del lavoro agile.

La Direttiva pone per le singole amministrazioni, l'obiettivo, entro tre anni dalla stessa, dell'adozione di misure che permettano ad almeno il 10% dei dipendenti che ne facciano richiesta, di avvalersi di queste nuove modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, senza però penalizzare in termini di riconoscimento della professionalità e di progressione di carriera chi non ne faccia richiesta. Si tratta quindi di un valore facoltativo ed è quindi il dipendente a dover fare richiesta di *Smart Working*⁹⁷.

Inoltre, nessuna categoria può ritenersi esclusa in via preventiva, neanche quella dei dirigenti; le amministrazioni possono piuttosto definire le attività ritenute compatibili con lo *Smart Working* e tenerne conto al fine dell'accesso o meno allo stesso da parte dei dipendenti che ne fanno richiesta.

Lo *Smart Working*, oltre a quanto detto, è anche oggetto di valutazione nell'ambito di percorsi di misurazione della *performance* organizzativa ed individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le pubbliche amministrazioni, a tal proposito, sono chiamate ad adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione, pure coinvolgendo i cittadini, sia individualmente che nelle forme associative⁹⁸.

Inoltre, alle pubbliche amministrazioni è delegata la verifica dell'effetto delle misure flessibili adottate sia sull'efficacia sia sull'efficienza dell'azione amministrativa che sulla qualità dei servizi erogati.

Al fine di favorire un'applicazione efficace delle misure, sono state introdotte delle linee guida per aiutare le amministrazioni sia nell'ambito della propria autonomia organizzativa e gestionale che ad adeguarsi alle novità. Queste Linee Guida, forniscono indicazioni operative generali e non vincolanti considerando l'autonomia delle pubbliche amministrazioni nel decidere le misure più adatte ed efficaci in relazione alla propria struttura e organizzazione,

⁹⁷ ANTEZZA V., *Lo smart working nel PA*, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

⁹⁸ RAUSEI P., *Lavoro autonomo e agile*, in *Ipsa Guide Operative*, 2017.

contenendo indicazioni riguardanti l'organizzazione e la gestione del personale per⁹⁹:

- Promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro dei dipendenti;
- Incentivare il benessere organizzativo delle strutture;
- Assicurare l'esercizio dei diritti dei lavoratori.

Viene però prevista la costituzione, entro 30 giorni dall'adozione della direttiva n. 3/2017, di un gruppo di controllo presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri al fine di:

- Verificare l'attuazione della direttiva;
- Formulare eventuali proposte per la modifica e l'integrazione della direttiva stessa;
- Sostenere le pubbliche amministrazioni destinatarie della disciplina di cui alla direttiva n. 3/2017 nella fase sperimentale delle misure relative alla modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in *Smart Working*.

La concreta applicazione dello *Smart Working* nelle pubbliche amministrazioni incontra reali difficoltà in relazione al coordinamento con il telelavoro che è oggetto di una specifica disciplina sia in sede normativa che in sede di contrattazione collettiva. Infatti, il telelavoro presuppone la necessità dell'esistenza di una postazione fissa anche al di fuori dal luogo di lavoro, al contrario dello *Smart Working* che si può invece svolgere senza una postazione fissa, rendendo lo *Smart Worker*, prima di tutto, un lavoratore mobile¹⁰⁰.

È proprio quest'ultima caratteristica a rendere problematica l'applicazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, nelle quali le prestazioni lavorative risultano funzionali all'adempimento delle competenze istituzionali e al soddisfacimento degli interessi pubblici e della cittadinanza.

Le modalità di svolgimento del lavoro agile, quindi, non si conciliano bene con il rapporto di lavoro nel pubblico impiego: nel quale l'amministrazione è infatti onerata dalle spese delle apparecchiature e dell'eventuale manutenzione della strumentazione utilizzate dallo *Smart Worker*; ciò comporta una

⁹⁹ PERROTTA G., *La pubblica amministrazione: definizione, principi, struttura e profili di criticità*, 2012, in <https://www.diritto.it/la-pubblica-amministrazione-definizione-principi-struttura-e-profilo-di-criticita/>.

¹⁰⁰ ANTEZZA V., *Lo smart working nel PA*, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

maggiorazione dei costi a carico delle pubbliche amministrazioni con l'inevitabile rischio di violazione della clausola di stabilità finanziaria dell'art. 18, comma 5¹⁰¹, della Legge n. 81/2017.

Nonostante queste difficoltà, un'effettiva applicazione dello *Smart Working* non impedirebbe un coordinamento rispetto alla regolamentazione prevista per il rapporto di lavoro subordinato privato.

Inoltre, per lo *Smart Working* svolto all'interno delle pubbliche amministrazioni è necessaria la redazione di un accordo volto alla regolamentazione del rapporto di lavoro instaurando:

- La qualificazione del contratto, determinando se è a termine o a tempo indeterminato;
- Se è *full time* o *part time*;
- L'individuazione degli obiettivi del dipendente interessato;
- Le posizioni lavorative attivabili secondo il modello dello *Smart Working* nell'anno di riferimento;
- Le modalità di selezione del personale in caso di eccesso delle richieste rispetto alle disponibilità (una grande impresa su due ha adottato modelli di lavoro improntati allo *Smart Working* attraverso l'adozione di progetti che introducono elementi di flessibilità nello svolgimento della normale prestazione lavorativa)¹⁰².

Nel pubblico impiego, però, la concreta applicazione del lavoro agile è ancora agli inizi e infatti, soltanto l'8% degli Enti ha messo in moto progetti di *Smart Working* in maniera formale e soltanto l'1% ha adottato lo *Smart Working* in maniera informale.

Inoltre, vista l'attuale situazione dettata dall'emergenza del Covid-19, in Italia, è necessario illustrare che lo *Smart Working* sia divenuto la modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni lavorative nelle pubbliche amministrazioni; esso deve, infatti, essere introdotto in tutti gli enti al fine di

¹⁰¹ Art. 18 comma 5, della Legge n. 81/2017: "Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente."

¹⁰² GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

garantire che almeno il 10% dei dipendenti che ne facciano richiesta possano accedervi¹⁰³.

L'introduzione dello *Smart Working* in questa fase dettata dal Covid-19 può realizzarsi con modalità più semplificate rispetto alla procedura ordinaria, per cui si parla di due procedure distinte.

Come già detto, nel nostro ordinamento il lavoro agile è stato introdotto dalle Leggi n. 124/2015 e n. 81/2017. Ma con il d.l. n. 9/2020 la fase di sperimentazione è stata dichiarata conclusa, per cui la sua attivazione è diventata necessaria in tutte le pubbliche amministrazioni. Con il d.l. n. 9/2020 è stato, infatti, stabilito che esso debba comunque essere utilizzato come modalità ordinaria, così da ridurre la presenza nelle sedi e di conseguenza gli spostamenti¹⁰⁴.

Per l'attivazione del lavoro agile nella fase di emergenza sanitaria del Covid-19 le regole, rispetto alla procedura ordinaria, sono molto più semplici; è necessario che l'ente abbia dei criteri e principi organizzativi, ma non è richiesto di fornire alcuna comunicazione ai centri per l'impiego.

Non è, inoltre, necessario acquisire il consenso da parte del dipendente, che quindi può essere assegnato a questa modalità di lavoro direttamente da parte dell'ente, né si richiede la stipula di una specifica intesa o contratto individuale. Tra l'altro, possono essere utilizzate le attrezzature informatiche dei dipendenti.

Nell'assegnazione del personale occorre (a parte la preferenza indicata dal legislatore per le madri dei figli fino a tre anni successivi dal congedo di maternità e per i genitori dei disabili) effettuare la scelta sulla base delle attività che devono essere svolte ma anche sulla base della capacità individuale di saper svolgere in questa modalità la propria prestazione. È necessario, anche, tener presente che è comunque possibile dare corso alla rotazione del personale nei compiti da svolgere. Anche le relazioni sindacali nell'attivazione del lavoro agile in emergenza sono semplificate e ridotte alla semplice informazione delle parti sindacali.

¹⁰³ STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

¹⁰⁴ BIANCO A., *Per gli statali adesso il 10% è tutto da superare*, in *IlSole24ore*, 2020.

La pubblica amministrazione nell'applicare la modalità di lavoro agile in questa situazione emergenziale si impegna inoltre a trasmettere ai responsabili di struttura un format di piano sintetico di lavoro e un time table di struttura in cui pianificare le presenze del personale e a comunicare ai dipendenti selezionati l'attivazione della modalità in *Smart Working*, le principali linee guida e le istruzioni tecniche sull'accesso da remoto¹⁰⁵.

Il dipendente, dal canto suo, deve impegnarsi a¹⁰⁶:

- Prestare l'attività lavorativa durante le giornate di lavoro agile con diligenza, senso di responsabilità, attenendosi alle norme del Codice di Comportamento dell'impiegato pubblico;
- Assicurare un impiego professionale di pari livello qualitativo e quantitativo, rispetto alla prestazione resa presso gli uffici;
- Rispettare le fasce di reperibilità concordate con il Responsabile della struttura;
- Custodire con cura tutti i dati e la documentazione utilizzata durante lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità *Smart*;
- Rispettare le regole della riservatezza e della protezione dei dati elaborati e utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa;
- Fare un resoconto al proprio responsabile delle attività lavorative svolte.

Inoltre, è previsto che la prestazione lavorativa in *Smart Working* possa essere svolta attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione. In tali casi però non trova applicazione la previsione dell'art. 18, comma 2¹⁰⁷, Legge n. 81/2017, secondo la quale il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività: una previsione decisamente anomala se si considera che, secondo una letterale

¹⁰⁵ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

¹⁰⁶ ZUCARO R., *Lo smart working come modalità ordinaria di lavoro nella pubblica amministrazione. Prospettive evolutive*, 2020, in <http://www.amministrazioneagile.it/lo-smart-working-come-modalita-ordinaria-di-lavoro-nella-pubblica-amministrazione-prospettive-evolutive/>.

¹⁰⁷ Art. 18 comma 2, della Legge n. 81/2017: "Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

interpretazione, il lavoratore non solo finirebbe per supplire con i propri strumenti alle carenze della pubblica amministrazione, ma si vedrebbe addirittura addebitare il malfunzionamento degli stessi se questo dovesse incidere sul risultato della prestazione il che non pare compatibile con l'art. 2094 c.c.¹⁰⁸ che indipendentemente disciplina anche il lavoro in modalità agile¹⁰⁹.

Si può, infine, affermare che tra le prestazioni svolte in modo agile in via ordinaria e quelle nell'attuale fase emergenziale non cambiano invece i vincoli di sicurezza sul lavoro.

L'ente è infatti responsabilizzato al fine che gli standard minimi siano rispettati ed al fine di fornire un'adeguata informazione ai dipendenti sulle prescrizioni che devono essere rispettate ed agli obblighi posti in capo ai dipendenti, soprattutto in riferimento a quelli specifici per coloro che utilizzano la modalità di lavoro in *Smart Working*, agli ambienti in cui la prestazione viene svolta, alla sicurezza delle attrezzature utilizzate, al corretto utilizzo delle attrezzature, alle misure di cautela da garantire nella utilizzazione di impianti elettrici e nella prevenzione degli incendi.

4 - IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

È interessante rilevare come, all'esito dell'iter legislativo, sia stata eliminata la norma, precedentemente contenuta nel disegno di legge, secondo la quale la contrattazione collettiva di livello nazionale, territoriale e aziendale avrebbe potuto introdurre ulteriori disposizioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare la modalità di lavoro agile.

L'eliminazione della norma di rinvio alla contrattazione collettiva dal testo della legge indica un evidente ridimensionamento del ruolo riconosciuto dal legislatore alle parti sociali nella definizione della disciplina dello *Smart Working*

¹⁰⁸ Art. 2094 c. c. "E' prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore."

¹⁰⁹ GUARISO A., *Emergenza COVID-19 e lavoro agile, 2020*, in [https://www.wikilabour.it/\(S\(2urn32z54bvarh45fxvovk55\)\)/GetFile.aspx?File=%2FAAA_Segnazioni%2FCOVID%2FN-2020-06%2F11_Lavoro-agile.pdf](https://www.wikilabour.it/(S(2urn32z54bvarh45fxvovk55))/GetFile.aspx?File=%2FAAA_Segnazioni%2FCOVID%2FN-2020-06%2F11_Lavoro-agile.pdf)

ma potrebbe anche determinare l'impossibilità per le imprese di individuare strumenti diversi da quelli già previsti dalla legge al fine di promuovere efficacemente l'utilizzo del lavoro agile tenendo conto delle peculiarità delle singole realtà produttive¹¹⁰.

La legge non prevede espressamente, nella disciplina del lavoro agile, una competenza della contrattazione collettiva ma per questo motivo non la si può ritenere esclusa; al contrario è facile ipotizzare un intervento dei contratti collettivi per adattare la disciplina del lavoro agile alle esigenze delle singole aziende.

I contratti collettivi, se pur nei limiti previsti dalla legge, possono svolgere un ruolo importante nel predeterminare almeno in parte i contenuti del patto individuale e specificare alcuni aspetti del lavoro agile definiti dalla legge in modo poco chiaro¹¹¹.

E difatti, l'accordo individuale non sembra sempre garantire un sufficiente grado di tutela del lavoratore in modo particolare riguardo ai poteri datoriali, all'orario di lavoro e al diritto alla disconnessione; è quindi opportuno l'intervento della contrattazione collettiva per evitare che il maggior potere contrattuale del datore di lavoro renda l'accordo eccessivamente sbilanciato.

Il Legislatore, con l'approvazione della Legge n. 81/2017, sembra non aver voluto dare valore al ruolo della supplenza normativa nella disciplina del lavoro agile che la contrattazione collettiva aveva assunto in assenza di un intervento di regolazione legislativa. Il legislatore, però, nel valorizzare le fonti, ritiene che la fonte individuale sia l'unico strumento giuridico idoneo a raggiungere gli obiettivi che la legge affida allo *Smart Working* sia sotto il profilo dell'interesse datoriale dell'incremento della competitività che sotto la figura del lavoratore per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro¹¹².

La legge, tuttavia, nel fare riferimento ad un patto individuale di lavoro agile non ha voluto escludere la competenza regolativa dei contratti collettivi, considerando che il lavoro agile si diffonda particolarmente e principalmente nelle

¹¹⁰ D'ANTONA M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, 2017, in https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30724/mod_resource/content/1/Tiraboschi_Lavoro_Agile.pdf.

¹¹¹ PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018.

¹¹² PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018.

grandi aziende e che costituisca un fenomeno che riguarda la collettività dei lavoratori; sarebbe infatti inverosimile regolamentare la disciplina dello *Smart Working* solo sulla base di accordi individuali.

Nei contratti collettivi l'utilizzo della tecnologia è considerato come punto d'incontro fra distanza fisica della sede aziendale e quella di lavoro effettivo. Delle volte si prevede che la strumentazione sia messa a disposizione dal datore di lavoro, altre che il lavoratore possa utilizzare soltanto la strumentazione aziendale e altre ancora che sia escluso ogni rimborso al lavoratore per le ulteriori spese derivanti dall'uso delle tecnologie utilizzate di sua iniziativa anche se sono state necessarie allo svolgimento della prestazione di lavoro, infatti il lavoro agile nei contratti collettivi si riduce alla differenza della sede di lavoro la quale viene collocata variamente; nonostante è il lavoratore a scegliere il luogo raramente è ammesso un luogo diverso da quello della residenza o del domicilio a meno che non sia concordato con il datore di lavoro¹¹³.

In alcuni casi il lavoratore può scegliere il luogo della prestazione mentre in altri si deve operare da un'altra sede aziendale, in altri casi è introdotta una limitazione al territorio nazionale con l'esclusione di luoghi non privati.

5 - SMART WORKING E TELELAVORO A CONFRONTO: DIFFERENZE E SIMILITUDINI

Capita spesso di confondere il concetto di telelavoro con quello di *Smart Working*. In realtà queste due modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, nonostante siano entrambe realizzabili mediante l'utilizzo di strumenti informatici, differiscono ampiamente tra loro.

Difatti, il telelavoro è una modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, ormai diffusa sia in Italia che all'estero, nella quale il lavoratore esegue le prestazioni di lavoro da un luogo esterno all'azienda o all'ufficio, facendo utilizzo

¹¹³ PANDOLFIO A., *Smart working: dalle criticità alle opportunità per il lavoro agile*, 2020, in <https://www.fieldfisher.com/it-it/locations/italia/insights/smart-working-dalle-criticita-alle-opportunita-per>.

di un computer o di un altro dispositivo mobile collegato tramite sistemi informatici alla sede di lavoro.

Le forme di telelavoro conosciute sono molteplici: quello svolto dal domicilio del lavoratore, il cosiddetto lavoro remotizzato (nel quale il lavoratore può svolgere l'attività sul web), quello dei locali aziendali situati in un luogo distante dalla sede dove il datore di lavoro esercita un potere direttivo e di controllo, i centri di lavoro comunitario (strutture che ospitano lavoratori che dipendono da altre imprese) e infine il *working out*¹¹⁴.

Lo *Smart Working*, come appena detto sopra, presenta alcune analogie con la disciplina del telelavoro, esso è una particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa flessibile, svolta ad di fuori dai locali aziendali, che prevede l'obbligo da parte del datore di lavoro di controllare la regolarità dello svolgimento dell'attività lavorativa resa ma tuttavia le due prestazioni non si distinguono soltanto a livello terminologico.

L'istituto del telelavoro è nato, infatti, quando le attuali tecnologie informatiche erano ancora poco sviluppate ed è stato recepito in Italia nelle norme del codice civile. Tale istituto venne regolato ed ebbe specifica tutela dapprima con la Legge n. 264/1958, denominata "Tutela del lavoro a domicilio", successivamente abrogata dalla Legge n. 877/1973, denominata "Nuove norme per la tutela del lavoro a domicilio", con cui è stata rivisitata la disciplina, soppressa la distinzione tra lavoro a domicilio autonomo e lavoro a domicilio subordinato e superata la necessità di un assoggettamento continuativo al potere direttivo del datore di lavoro, con riguardo alla sussistenza del vincolo della subordinazione, in deroga ai dettami classici dell'art. 2094, del Codice Civile¹¹⁵.

Sul punto l'art. 1 della Legge n. 877/1973 ha stabilito che "*È lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, ma con l'esclusione di manodopera salariata e di apprendisti, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, anche se fornite per il tramite di terzi. La subordinazione, agli effetti della presente legge e*

¹¹⁴ GALDIERI P., *Telelavoro nel settore privato*, 2017, in <http://www.studiolegalegaldieri.com/articoli-e-relazioni/telelavoro/>.

¹¹⁵ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

in deroga a quanto stabilito dall'articolo 2094, del codice civile, ricorre quando il lavoratore a domicilio è tenuto ad osservare le direttive dell'imprenditore circa le modalità di esecuzione parziale, nel completamento o nell'intera lavorazione di prodotti oggetto dell'attività dell'imprenditore committente. Non è lavoratore a domicilio e deve a tutti gli effetti considerarsi dipendente con il rapporto di lavoro a tempo indeterminato chiunque esegue lavoro in locali di pertinenza dello stesso imprenditore, anche se per l'uso di tali locali e dei mezzi di lavoro in esso esistenti corrisponde al datore di lavoro un compenso di qualsiasi natura."

Per telelavoro si è sempre intesa la prestazione lavorativa svolta in una sede diversa da quella aziendale, che nella maggior parte dei casi è rappresentata dall'abitazione del lavoratore nella quale veniva allestita una postazione di lavoro.

In pratica, si è considerato il telelavoro come una modifica del luogo in cui viene svolta l'attività lavorativa poiché resta invariato l'aspetto della subordinazione con l'eterodirezione, vale a dire l'assoggettamento al potere direttivo e di controllo dello stesso che decide sugli strumenti da utilizzare, sulle procedure da seguire e sugli orari di lavoro, del datore di lavoro; per far sì che ciò si potesse compiere è stata necessaria l'evoluzione tecnologica, con la quale si è avuta la possibilità di avere contratti e modalità di collaborazione più efficaci e immediati e ciò ha portato alla nascita del lavoro agile.

Capire come la disciplina del lavoro agile può interagire con quella del telelavoro può essere davvero utile in quanto le due discipline, nonostante appaiano similari, non sono del tutto coincidenti. Per prima cosa, nel telelavoro il collegamento telematico non è soltanto possibile, ma anzi è necessario, mentre la disciplina del lavoro agile ammette invece che lo svolgimento dell'attività avvenga almeno in parte all'interno dell'azienda e quindi per definizione esprima una modalità organizzativa diversa da quella del telelavoro.

Inoltre, la disciplina del patto di lavoro agile riserva all'autonomia individuale atti di intervento che sono sconosciuti alla disciplina del telelavoro.

Il telelavoro appare come una modalità di svolgimento della prestazione certamente compatibile con il patto di lavoro agile per la parte realizzata all'esterno dell'azienda per mezzo del collegamento telematico, ma non per ciò

può essere considerato analogo al lavoro agile poiché il patto di lavoro agile contiene contenuti peculiari della disciplina agile.

Vediamo adesso le singole differenze e analogie di queste due tipologie di svolgimento della prestazione lavorativa¹¹⁶ in relazione ai seguenti fattori¹¹⁷:

- **Disciplina normativa:** il telelavoro è disciplinato attualmente dall'Accordo Interconfederale stilato in data 9 giugno 2004, mentre lo *Smart Working* è disciplinato dalla Legge n. 81/2017.
- **Qualificazione giuridica:** per il telelavoro, in ragione delle modalità concrete di esecuzione della prestazione, la qualificazione giuridica è considerata di lavoro autonomo, lavoro parasubordinato e lavoro subordinato; mentre per lo *Smart Working* per qualificazione giuridica si intende una modalità flessibile di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato.
- **Luogo di lavoro:** nel telelavoro la prestazione viene svolta al di fuori dei locali dell'azienda (delocalizzazione rispetto alla sede tradizionale) con l'interconnessione operativa; mentre nello *Smart Working* la prestazione viene svolta in parte fuori e in parte all'interno dei locali aziendali, senza una postazione fissa, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.
- **Orario di lavoro:** nel telelavoro, le parti definiscono gli orari di lavoro all'interno del contratto, nei limiti fissati dalla legge e dai contratti collettivi; mentre nello *Smart Working* il lavoratore non ha precisi vincoli di orario di lavoro e gli obiettivi da raggiungere vengono definiti in un accordo scritto che deve individuare i limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale, i tempi di riposo del lavoratore e le misure idonee per assicurarne la disconnessione dagli strumenti tecnologici.
- **Forma:** il telelavoro deve avere un accordo scritto su base volontaria; mentre lo *Smart Working* ha un accordo scritto su base volontaria *ad probationem* ed ai fini della regolarità amministrativa.
- **Contenuto dell'accordo:** l'accordo del telelavoro deve contenere la disciplina delle modalità esecutive ed operative; mentre l'accordo di *Smart Working*

¹¹⁶ ALIPERTO D., *Telelavoro: cosa è, come funziona, le normative per dipendenti e aziende*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/telelavoro-cosa-e-come-funziona/>.

¹¹⁷ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

disciplina le modalità esecutive ed operative della prestazione svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo all'esercizio del potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro, nonché agli strumenti utilizzati dal lavoratore e infine all'individuazione dei tempi di riposo del lavoratore e la disciplina del diritto alla disconnessione.

In conclusione, possiamo dire che nel telelavoro si ha un mantenimento del concetto di postazione di lavoro "esterna" ai locali aziendali (di solito, il domicilio del lavoratore) mentre nel lavoro agile si ha l'eliminazione del concetto di postazione fissa.

Nel parlare di telelavoro è necessario fare anche una distinzione con il lavoro agile nella situazione emergenziale dettata dal Covid-19. Quello che appare evidente dai pochi dati empirici ancora disponibili è che, molto probabilmente, ciò a cui stiamo assistendo è, più che un tipo di *Smart Working* emergenziale, un ricorso massivo all'istituto del telelavoro subordinato, istituto che nel settore privato, non conosce una disciplina legale, bensì una disciplina di fonte contrattuale collettiva. È dunque opportuno, dopo aver compreso la definizione di telelavoro, tracciare il perimetro normativo ed operativo dei due istituti in questa fase emergenziale in modo tale da poter cogliere possibili sovrapposizioni ma anche le peculiari e profonde differenze che emergono da questa analisi¹¹⁸.

In primo luogo, è opportuno ricordare che per attivare la modalità di lavoro in *Smart Working*, in questa fase emergenziale, non è più necessario un accordo tra lavoratore e datore di lavoro, mentre per il telelavoro quel consenso rimane essenziale potendo lo stesso trovare applicazione soltanto a seguito di una "*scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati*". Di conseguenza, il lavoro in modalità agile non potrà essere rifiutato dal singolo lavoratore mentre il telelavoro sì¹¹⁹.

Altra decisiva differenza attiene al luogo di svolgimento della prestazione di lavoro. Il lavoro agile è caratterizzato dal fatto che la prestazione di lavoro deve

¹¹⁸ CAFIERO C., PEZZALI P., *Lo smart working da "Covid19" non è smart working*, in *IlSole24ore*, 2020.

¹¹⁹ CAFIERO C., PEZZALI P., *Lo smart working da "Covid19" non è smart working*, in *IlSole24ore*, 2020.

essere eseguita in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali, senza una postazione fissa; diversamente nel telelavoro l'attività che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa necessariamente avvalendosi delle tecnologie dell'informazione e, di norma sarà il datore di lavoro a essere responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti telematici necessari allo svolgimento della prestazione di lavoro. Dunque, ciò che diversifica il lavoro agile dal telelavoro è proprio questa alternanza del luogo di lavoro.

Inoltre, se al lavoro agile è strutturalmente connaturato un più ampio potere di auto-organizzazione da parte del lavoratore, a ciò viene consequenzialmente correlata una disciplina dell'orario di lavoro in cui gli unici limiti che vengono legislativamente fissati sono quelli della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, così come si rimanda all'accordo individuale per identificare non tanto i tempi di lavoro ma quelli di riposo e le misure tecnico-organizzative per assicurare il c.d. diritto alla disconnessione del dipendente dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, al fine di evitare che il lavoro agile diventi presente in tutti gli spazi di vita del prestatore di lavoro.

Nel telelavoro, invece, è pur vero che in termini generali il telelavoratore gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro ma si specifica, anche, che ciò avviene nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili; non solo, viene anche precisato che il carico di lavoro e i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono l'attività nei locali dell'impresa. Con questo si rende di fatto normale l'individuazione di fasce orarie di "reperibilità" che finiscono con l'essere molto ampie se non con il coincidere con il normale orario di lavoro del lavoratore appunto che svolge l'attività nei locali aziendali o con il normale orario lavorativo aziendale.

Quanto alle modalità di controllo che può esercitare il datore di lavoro sull'attività del dipendente all'esterno dei locali aziendali, la legge sul lavoro agile impone espressamente il rispetto delle disposizioni¹²⁰.

¹²⁰ BERNARDO P., *Lo smart working ai tempi del coronavirus*, in *IlSole24ore*, 2020.

A differenza del lavoro agile, il telelavoro, in genere, viene utilizzato per periodi limitati (normalmente uno o due giorni alla settimana) ma la pandemia del Covid-19 ha portato molti lavoratori a utilizzare il telelavoro a tempo pieno, al fine di ridurre il rischio di diffusione del virus¹²¹. Inoltre, il telelavoro non è adatto a tutte le situazioni o posizioni lavorative ma se svolto correttamente, così come lo *Smart Working* potrebbe portare un'importante risposta alla pandemia del Coronavirus, tutto sta in alcuni elementi pratici che andrebbero eseguiti: supporto del management, strumenti e formazione adeguati, aspettative chiare, gestione dei tempi di lavoro, strategia che definisca i confini tra lavoro e vita privata e rapporto di fiducia¹²².

6 - L'ORARIO DI LAVORO NELLO *SMART WORKING*

Uno dei tratti caratterizzanti lo *Smart Working* è la libertà del lavoratore dai tradizionali vincoli di tempo che gli garantisce la possibilità di scegliere in quale orario della giornata rendere la propria prestazione.

Questo principio è assolutamente valido, ma deve essere calibrato sulle necessità aziendali; per questo motivo alla maggiore flessibilità di cui gode il lavoratore agile si deve poter accompagnare il rispetto di coordinamento e di organizzazione del lavoro¹²³.

L'art. 18, comma 1¹²⁴, della Legge n. 81/2017, afferma che la prestazione di lavoro agile si effettua “*senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici*”.

¹²¹ LEONE M., *Lavoro agile al tempo del coronavirus: ovvero dell'eterogenesi dei fini*, 2020, in https://www.questionegiustizia.it/articolo/lavoro-agile-al-tempo-del-coronavirus-ovvero-dell-eterogenesi-dei-fini_21-03-2020.php.

¹²² RICCI M., *Smart working, la rivoluzione portata dal virus. Ecco perché non torneremo più indietro*, in *La Repubblica*, 2020.

¹²³ MANCINI A., *La nuova frontiera dello Smart Working: da emergenza a risorsa?*, 2020, in <https://www.manciniavvocati.it/la-nuova-frontiera-dello-smart-working-da-emergenza-a-risorsa/>.

¹²⁴ Art. 18, comma 1, della Legge n. 81/2017 “*Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e*

Ciò premesso, è di fondamentale importanza, adesso, soffermarsi sulla disciplina dell'orario di lavoro in quanto connotativa della prestazione in modalità agile.

Nella prestazione di lavoro in modalità agile non ci sono precisi vincoli di orario, ma dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva¹²⁵.

Il lavoratore agile dovrebbe quindi essere libero di determinare autonomamente tempi e luoghi della prestazione, con il solo vincolo della durata massima dell'orario di lavoro al fine del raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

La conseguenza di quanto appena detto consiste in una minore flessibilità regolativa, derivante dal fatto che l'assenza di precisi vincoli di orario riguarderà la disapplicazione del limite di orario normale, ma non di quello massimo, consistente nella durata di 48 ore settimanali. Invece, per quanto riguarda il limite di orario giornaliero è di 13 ore, così come si deduce dalla disposizione che impone un riposo giornaliero di 11 ore consecutive nella giornata solare¹²⁶.

Per di più, il fatto che il legislatore ponga dei limiti riguardanti l'orario massimo, sta ad intendere che non possono trovare applicazione i limiti relativi all'orario normale e conseguentemente all'orario straordinario.

Il lavoratore agile può quindi svolgere la prestazione in regime extra-aziendale entro il perimetro dei limiti di orario di lavoro massimo giornaliero e settimanale *ex lege* o fissati dal contratto collettivo, ma senza dovere osservare l'orario normale (di 40 ore settimanali) e di conseguenza senza avere la possibilità

obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene 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”.

¹²⁵ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

¹²⁶ OLIVERI L., *Flessibilità oraria, disciplina più rigorosa*, 2018, in <https://www.segretaricomunalivighenzi.it/15-11-2018-flessibilita-oraria-disciplina-piu-rigorosa>.

di effettuare lavoro straordinario¹²⁷ (a meno che il datore di lavoro non lo autorizzi)¹²⁸.

Nella pubblica amministrazione, nello *Smart Working* “emergenziale” datoci dal Covid-19, non si può ricorrere al lavoro straordinario. Nella circolare della FP¹²⁹ n. 2/2020 sullo straordinario si sottolineano gli istituti con i quali si possano svolgere prestazioni eccedenti l’orario settimanale che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinano maggiorazioni retributive, brevi permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell’orario giornaliero di lavoro che appaiono difficilmente compatibili con la strutturazione del lavoro agile. Si ritiene pertanto conforme a questa normativa che una pubblica amministrazione non riconosca a chi si trova in modalità agile prestazioni di lavoro straordinario.

La valutazione del lavoro, in sostanza, passa dal tempo al risultato, avvicinando, per certi versi il lavoratore agile al confine con il lavoro autonomo.

Di conseguenza, la flessibilità di cui si avvantaggia in lavoratore in *Smart Working* nella gestione degli orari, abilita il datore di lavoro a ricercare accordi che interferiscano con lo svolgimento di attività straordinaria o notturna.

Ciò sembra, però, un elemento eventuale, non imposto nell’esecuzione della prestazione in forma agile, infatti, le parti possono scegliere di superare l’orario di lavoro normale e variare la collocazione oraria della prestazione, ma non possono variare né l’uno, né l’altra.

Non è consentito nello *Smart Working* superare l’orario di lavoro come sistema di misura della prestazione, come invece sembrerebbe suggerire l’organizzazione del lavoro per fasi, cicli e obiettivi.

Tale divieto si potrebbe dedurre dal riferimento alla durata massima, che presuppone la misurazione della durata della prestazione, mentre per quanto

¹²⁷ SECCI N., *Smart Working: contratto di lavoro agile*, 2018, https://www.laleggepertutti.it/32177_smart-working-contratto-di-lavoro-agile.

¹²⁸ PANDOLFIO A., *Smart working: dalle criticità alle opportunità per il lavoro agile*, 2020, in <https://www.fieldfisher.com/it-it/locations/italia/insights/smart-working-dalle-criticita-alle-opportunita-per>.

¹²⁹ Funzione pubblica.

riguarda “il tempo di lavoro” ci si riferisce alle modalità temporali attraverso le quali il patto può applicarsi al rapporto di lavoro.

Ben diverso dalla determinazione rigida di un orario di lavoro è l’esercizio del potere direttivo da parte dell’azienda, che comunque permane con lo *Smart Working*.

Quindi, considerando la possibilità per il dipendente di auto-gestire i tempi, è necessario specificare che il datore di lavoro può comunque impartire specifiche e vincolanti disposizioni organizzative che incidano sulle modalità temporali di prestazione dell’attività; può ad esempio, richiedere al dipendente di rendersi reperibile e contattabile in determinate fasce orarie, può chiedere al dipendente di programmare il lavoro in altre fasce orarie in modo tale da potersi concordare con i colleghi, può chiedere al dipendente di partecipare a meeting o attività di team in determinati orari o può chiedere di rapportarsi in un determinato momento della giornata con il proprio responsabile per un resoconto dell’attività svolta.

Normalmente queste indicazioni sono espone nell’accordo individuale che per legge deve disciplinare le forme d’esercizio del potere direttivo.

Per il periodo emergenziale venutosi a instaurare con il Covid-19, nel quale si può prescindere dall’accordo individuale, resta opportuno impartire anche unilateralmente con una semplice e-mail le necessarie prescrizioni sulle modalità di svolgimento della prestazione in *Smart Working*. E in modo analogo, potranno essere indicati o limiti massimi di orario, i tempi di riposo e quelli di disconnessione¹³⁰.

6.1 - I PERIODI DI RIPOSO NELLO SMART WORKING

L’art. 19, comma 1¹³¹, Legge n. 81/2017 individua i tempi di riposo del lavoratore ad esempio suggerendo che il lavoratore agile ha, inoltre, diritto a 15

¹³⁰ BOTTINI A., *Valgono solo i limiti massimi e le fasce di reperibilità*, in *IlSole24ore*, 2020.

¹³¹ Art 19 comma 1, della Legge n. 81/2017 “*L’accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina*

minuti di pausa ogni 2 ore di continua applicazione a un video terminale anche in considerazione della definizione di riposo giornaliero di cui all'art. 3 d.lgs. n. 66/2003 e del d.lgs. n. 213/2004 stabilendo ad esempio una pausa minima di 10 minuti ogni sei ore di lavoro giornaliero e 11 ore di riposo consecutive tra un turno e l'altro.

È necessario fare riferimento alle regole previste dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello.

Il diritto al riposo, con il conseguente divieto di lavoro è stato introdotto per la tutela della qualità del lavoro, della salute e della dignità del lavoratore subordinato.

Va ricordato che vi sono alcuni periodi che non vanno considerati come orario di lavoro, tra i quali¹³²:

- I riposi intermedi, sia nell'ipotesi in cui il lavoratore riposi all'interno che all'esterno del luogo di lavoro;
- Il tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro;
- Il tempo impiegato per raggiungere il luogo dell'eventuale trasferta;
- Le soste di lavoro di durata inferiore a 10 minuti e complessivamente non superiori a 2 ore, comprese in una giornata di lavoro, durante le quali non sia richiesta alcuna prestazione al lavoratore.

Considerando che il lavoratore in modalità *Smart* può gestire il suo orario di lavoro giornaliero è sempre altamente consigliabile imporre il divieto di eseguire la prestazione in orario straordinario.

Inoltre, nel periodo di riposo, al lavoratore agile, deve essere assicurata la disconnessione, da intendersi come il diritto a non utilizzare gli strumenti tecnologici usati per la prestazione lavorativa. L'obiettivo è quello di evitare che lo *Smart Worker* si lasci travolgere dalla tecnologia e resti connesso 24 ore su 24 ai dispositivi di lavoro¹³³.

l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro."

¹³² GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

¹³³ NERLI L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi*, in *IPSOAQuotidiano*, 2019.

6.2 - IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

Con la modalità di svolgimento della prestazione di lavoro in *Smart Working* sorge spontaneo chiedersi se il dipendente sia tenuto a rispondere ai messaggi o alle e-mail aziendali anche al di fuori del normale orario di lavoro e se esista un suo diritto all'irreperibilità durante il resto della giornata.

La risposta a tale interrogativo è che al lavoratore *Smart*, durante il periodo di riposo, deve essere assicurato il diritto alla disconnessione, da considerarsi come il diritto a non utilizzare gli strumenti tecnologici impiegati per lo svolgimento della prestazione lavorativa. La soluzione più adatta per regolamentare il diritto alla disconnessione è l'accordo collettivo¹³⁴; con l'accordo collettivo, infatti, si possono individuare fasce di disponibilità che permettano la conciliazione della vita professionale con quella privata, per migliorare la qualità della prestazione.

La diffusione di strumenti tecnologici come smartphone, tablet, e-mail e app ha facilitato le comunicazioni anche in ambito aziendale, infatti, si è posta all'attenzione e anche l'esigenza del dipendente a non essere ritenuto costantemente reperibile da parte del datore, al di fuori dall'orario di lavoro¹³⁵.

Capita, di conseguenza, che il senso di responsabilità del dipendente e le particolari dinamiche sociali e interpersonali che si instaurano in ambito aziendale, portino il lavoratore a rispondere a eventuali chiamate o messaggi anche se ricevuti al di fuori del normale orario di lavoro. Questo fenomeno inizia come una cortesia, ma spesso si trasforma in un'abitudine pressante e stressante che va a danneggiare il dipendente che può essere portato a rispondere alle chiamate o ai messaggi per il timore di apparire disinteressato all'azienda agli occhi del datore di lavoro; proprio per questo motivo si ha l'esigenza di un diritto alla disconnessione.

¹³⁴ NERLI L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi*, in *IPSOAQuotidiano*, 2019.

¹³⁵ COSIMI S., *Dalla posizione alla posta elettronica: tutti i dati che l'azienda può vedere*, in *La Repubblica*, 2015.

Tale diritto viene preso in considerazione anche a livello normativo nella Legge n. 81/2017, la quale chiarisce che il lavoratore è tendenzialmente libero di stabilire in autonomia i tempi di lavoro, come già detto, con il solo vincolo dato dalla durata massima dell'orario di lavoro, al raggiungimento del quale il lavoratore agile ha diritto alla disconnessione e all'irreperibilità.

L'accordo individua i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

La norma, però, lascia la disconnessione priva di una definizione e non è ben chiaro neanche se i margini di irreperibilità, siano da collocarsi all'interno delle pause dell'orario lavorativo o se vadano rintracciate nelle ore di tempo libero¹³⁶.

Il disegno di legge iniziale sul lavoro agile riconosceva al lavoratore il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo potesse comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi, subordinandolo, al rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro.

Tuttavia, il testo finale della legge italiana ha fatto un passo indietro ed è risultato più vago, sicuramente al fine di lasciare maggiore discrezionalità alle parti collettive nella definizione delle concrete modalità di lavoro.

Al di là della sfera giuridica, dal momento che le previsioni legislative non sono sufficientemente adeguate ad assicurare il diritto alla disconnessione, si suppone che saranno le parti collettive a mettere in atto, all'interno dell'azienda, questo diritto tenendo conto delle evoluzioni tecnologiche e delle varie esigenze per ciascun settore¹³⁷.

Ottimo esempio del diritto alla disconnessione è quello fornitoci da UniCredit, la quale ha stabilito che le riunioni di orientamento debbano essere effettuate rispettando quanto previsto dal contratto nazionale in tema di lavoro o ancora da Findomestic, secondo cui al di fuori dell'orario di lavoro, strettamente

¹³⁶ CORSI S., *Smart working e diritto alla disconnessione*, 2018, in <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>.

¹³⁷ TULINI P., *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, 2017.

correlato alla mansione e alla struttura di appartenenza, viene riconosciuto il diritto alla disconnessione.

Anche per quanto riguarda Cattolica Assicurazioni nelle modalità *Smart Working* il dipendente è obbligato a rispettare le norme sui riposi previsti dalla legge, ad effettuare almeno undici ore consecutive di ogni ventiquattro ore e almeno ventiquattro ore consecutive ogni sette giorni¹³⁸.

Inoltre, il diritto alla disconnessione riguarda soprattutto la correttezza nei rapporti sul piano sociale, poiché prolungare la disponibilità del dipendente oltre il normale orario di lavoro per cui viene retribuito può portare ad una condizione di stress in capo a quest'ultimo. Infatti, pretendere che il dipendente sia reperibile fuori dall'orario di lavoro vorrebbe dire riconoscere allo stesso il suo diritto ad una indennità economica che compensi tale irreperibilità¹³⁹.

L'irreperibilità al di fuori dall'orario di lavoro dovrebbe essere quindi una regola comportamentale.

6.3 – IL DIRITTO ALLE FERIE NELLO SMART WORKING

Nell'applicazione dello *Smart Working* ci sono diversi dubbi interpretativi sulla modalità di utilizzo delle ferie; ci si chiede se le aziende possano imporre giorni di ferie e cosa accade a chi ha già esaurito il monte ferie dell'anno precedente.

Durante lo *Smart Working* il dipendente matura le ferie esattamente come se fosse in ufficio, nella misura stabilita dal CCNL di categoria. Infatti, il dipendente svolgendo la prestazione di lavoro in modalità agile, matura ferie, permessi retribuiti e ogni altro beneficio concordato; ciò perché il trattamento dei dipendenti in *Smart Working* è identico a quello dei dipendenti che lavorano in ufficio.

¹³⁸ SECCO E., *Smart working e lavoro fuori orario: questione di buon senso*, 2019, in <https://www.avvocatoflash.it/blog/attualita/smart-working-lavoro-fuori-orario>.

¹³⁹ SICOLO M., *Il diritto alla disconnessione*, 2018, in <https://www.studiocataldi.it/articoli/32389-il-diritto-alla-disconnessione.asp>.

I periodi di assenza obbligatoria come ad esempio nel caso di malattia e gravidanza contano ai fini del calcolo delle ferie mentre non contano i giorni di congedo parentale, malattia o infortunio superiori al periodo di comporto¹⁴⁰.

Secondo quanto dicono le FAQ aggiornate del Governo, per il nuovo Covid-19, il datore di lavoro non può imporre ai propri dipendenti la fruizione di ore e giorni di ferie dove è già stata applicata la modalità di lavoro in *Smart Working*¹⁴¹.

Inoltre, nell'ottica del Covid-19 ricorrere alla modalità di lavoro in *Smart Working* è un'alternativa alle ferie e ai permessi retribuiti; Confindustria, ad esempio, mette al primo posto questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in quanto preferibile alle ferie e ai permessi¹⁴².

Ci si chiede, sempre in riferimento allo *Smart Working* nell'emergenza Covid-19, se in questa particolare situazione lavorare in modalità *Smart* sia un obbligo per il lavoratore o se quest'ultimo può rifiutarsi, pretendendo le ferie o il congedo. In merito a ciò si può affermare che lavorare in modalità *Smart* è un obbligo per il lavoratore ogni qualvolta la scelta dello *Smart Working* risponda alla finalità di tutela, anche se nel contesto dell'emergenza è ben difficile immaginare che una simile imposizione non risponda anche agli interessi del dipendente¹⁴³.

7 - IL LUOGO DI LAVORO NELLO *SMART WORKING*

Come ben noto, lo *Smart Working* è caratterizzato dalla sua flessibilità, intesa non soltanto come elasticità nell'orario di lavoro ma anche come elasticità nel luogo di svolgimento della prestazione.

¹⁴⁰ POLICARPIO I., *In smart working si maturano le ferie?*, 2020, in <https://www.money.it/smart-working-si-maturano-ferie>.

¹⁴¹ POLICARPIO I., *In smart working si maturano le ferie?*, 2020, in <https://www.money.it/smart-working-si-maturano-ferie>.

¹⁴² OLGATI M., *Smart working o ferie? La giurisprudenza affronta il tema nell'attuale contesto sanitario*, in *IlSole24ore*, 2020.

¹⁴³ OCCHINO A., *Lo smart working in tempo di covid-19*, 2020, in <https://www.giustiziainsieme.it/it/diritto-dell-emergenza-covid-19/1050-lo-smart-working-in-tempo-di-covid-19>.

Il lavoro agile, come ormai appare acquisito dalla Legge n. 81/2017 non rappresentando una nuova tipologia contrattuale ma una modalità di esecuzione flessibile di esecuzione del rapporto subordinato è certamente caratterizzato dal fatto che la prestazione di lavoro debba essere eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una "postazione fissa" e senza che lo svolgimento dell'attività di lavoro all'esterno dell'azienda presupponga necessariamente il ricorso a strumenti di connessione telematica con il datore di lavoro¹⁴⁴.

Tendenzialmente il luogo di lavoro nella prestazione in modalità *Smart Working* è il luogo di abituale dimora del prestatore di lavoro; ciò, però, comporta una diversa organizzazione dell'ambiente casalingo.

Per poter rendere al meglio la propria prestazione di lavoro, infatti, il lavoratore agile dovrebbe adibire ad ufficio una stanza e, nel caso in cui per questioni logistiche non sia possibile, dovrebbe scegliere un determinato spazio in cui svolgere ogni giorno la propria attività lavorativa: è consigliabile scegliere un luogo confortevole, in cui ci si senta a proprio agio, nel quale si può lavorare indisturbati¹⁴⁵.

Se non si riesce ad identificare un luogo adatto allo svolgimento del lavoro, non si riuscirà più a "staccare" dal lavoro, poiché non si riuscirà più a fare una differenza tra lavoro e vita privata; questo luogo deve essere rispettato dai figli e dai famigliari e l'identificazione del luogo aiuterà questi ultimi a capire quando si sta lavorando¹⁴⁶.

Inoltre, i luoghi di lavoro devono essere conformi ai requisiti tecnici stabiliti all'Allegato IV del d.lgs. n. 81/2008¹⁴⁷ e devono rispettare le norme di prevenzione incendi. Ancora, gli impianti elettrici nei luoghi di lavoro devono rispondere al Titolo III, Capo III¹⁴⁸, del d. lgs. n. 81/2008, mentre i dispositivi di

¹⁴⁴ BERNARDO P., *Lo smart working ai tempi del coronavirus*, in *ilSole24ore*, 2020.

¹⁴⁵ PETROCELLI M., PARISE V., *Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutele, diritti e doveri del lavoratore*, 2020, in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>.

¹⁴⁶ FIORDALISI M., *Smart working, cos'è e a chi conviene? Guida al lavoro agile*, 2019, in <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working-guida-per-lavoratori-e-aziende/>.

¹⁴⁷ Requisiti dei luoghi di lavoro.

¹⁴⁸ Impianti e apparecchiature elettriche.

protezione contro le scariche atmosferiche e i dispositivi di messa a terra degli impianti elettrici realizzati nei luoghi di lavoro devono essere conformi alle disposizioni del D.P.R. n. 462/2001 e in tutti gli impianti posti a servizio degli edifici devono essere rispettate le regole del Decreto Legislativo n. 37/2008.

È dunque necessario che il datore di lavoro prima dell'avvio della prestazione lavorativa, acquisisca un'adeguata documentazione o certificazione che attesti le norme edilizie, impiantistiche e di prevenzione incendi di luoghi ed impianti esterni all'azienda.

Peter Druker (economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense) ha utilizzato il termine “*Knowledge workers*” per indicare l'emergere di una nuova classe di lavoratori sempre più numerosa che utilizza le proprie conoscenze tecniche e specialistiche come competenza individuale, in stridente contrasto con il periodo fordista in cui i lavoratori utilizzavano in netta prevalenza le proprie capacità fisiche. Il *Knowledge work* può essere svolto ovunque sia disponibile una connessione di rete, accesso alle applicazioni, postazione di lavoro e strumenti di comunicazione¹⁴⁹.

8 - L'ACCORDO TRA DATORE E LAVORATORE IN *SMART WORKING*: IL MODELLO

Come già detto in precedenza quando si parla *Smart Working* è necessario tener presente che non si sta facendo riferimento a una forma contrattuale ma ad una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, caratterizzata da previo accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro.

Si riporta, di conseguenza, un fac-simile di accordo di *Smart Working* che può essere stipulato tra il lavoratore e il datore di lavoro.

“*VERBALE DI ACCORDO* *SMART WORKING*”

¹⁴⁹ GORIA S., *Knowledge Worker e Learning Organization*, 2009, in <https://www.pmi.it/pubblicazioni/amministrazione/riforma-pa/180343/knowledge-worker-e-learning-organization.html>.

*In data in, presso la sede della Società X S.r.l. si sono incontrati
la Delegazione Aziendale composta da*

e

*le Rappresentanze Sindacali Aziendali di
dapprima*

PREMESSO CHE:

- L'agevolazione dell'equilibrio tra i tempi vita-lavoro e le esigenze organizzative aziendali presenta un obiettivo primario per la X S.r.l. da perseguirsi attraverso l'avvio di politiche aziendali volte a tale scopo;*
- la Società, in coerenza con quanto sopra e, di concreto con le finalità promosse dalle organizzazioni sindacali aziendali, nel rispetto dei diritti e delle tutele da riconoscersi in capo ai lavoratori e alle lavoratrici, è, dunque, disponibile ad attivare un programma di "Smart Working" anche al fine di valutare il concreto impatto dell'istituto sull'organizzazione aziendale;*
- recentemente è entrata in vigore la legge n.81 del 2017 del 14 maggio 2017, recante "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", all'interno della quale è stata predisposta la disciplina organica del c.d. "Lavoro Agile";*

SI CONVIENE QUANTO SEGUE:

Le premesse formano parte integrante del seguente accordo.

1. Definizione

Per Smart Working si intende la modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato senza rigidi vincoli di orario (comunque, nel rispetto dei limiti di orario giornaliero e settimanale fissati dalla legge o dalla contrattazione collettiva) o di luogo di lavoro (comunque, almeno in parte, diverso dalla sede di lavoro) avvalendosi degli strumenti informatici messi a disposizione della Società, tali da permettere di disimpegno delle attività lavorative e l'interazione con i Vertici Aziendali, con i Responsabili e con i colleghi.

In seguito all'accesso allo Smart Working, la posizione del lavoratore non subisce alcuna variazione, permanendo la totale equiparazione dello stesso, con riguardo al trattamento economico e normativo, ai lavoratori che svolgono le medesime

mansioni assegnate al lavoratore, né dell'orario di lavoro previsto nel contratto individuale di lavoro.

In relazione alla particolare modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, il potere direttivo del datore di lavoro sarà esercitato come segue:

-
-
-

2. Validità dell'accordo

Le Parti concordano sulla necessità di promuovere, al fine di valutarne il reale impatto sull'organizzazione del lavoro a livello aziendale, un programma di Smart Working, della durata di....., a decorrere dalla data di sottoscrizione del presente accordo.

3. Destinatari e accesso

Le Parti si danno atto che, per garantire uno svolgimento efficace della prestazione lavorativa, potranno accedere allo Smart Working, i dipendenti assunti con contratto a tempo..... il cui ruolo e le relative mansioni non risultino incompatibili con detta modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

L'adesione di cui sopra avverrà su base volontaria nella misura massima del% dei dipendenti che ricoprono i ruoli aziendali di cui all'elenco che segue:

-
-
-

A tale scopo, l'azienda fornirà ad ogni lavoratore gli strumenti informatici di cui all'elenco che segue:

-
-
-

in sostituzione di quelli attualmente in dotazione e qualora non ne siano già in possesso.

Le domande da farsi pervenire all'azienda per iscritto entro e non oltre dalla data di sottoscrizione del presente accordo saranno soddisfatte entro il limite percentuale di cui sopra.

Qualora il numero delle richieste superi il limite percentuale individuato, verrà formata graduatoria in base alla data e numero di protocollazione delle stesse.

A seguito della richiesta, che sarà validata dal Direttore, l'ammissione del singolo dipendente sarà formalizzata mediante specifica lettera individuale, ai fini della regolarità amministrativa, della prova e della disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa che costituirà – per il periodo di durata dell'accordo sopra individuato – integrazione della lettera di assunzione.

Il dipendente e la Società potranno decidere di revocare in qualunque momento l'adesione alla sperimentazione, in caso di giustificato motivo.

4. Svolgimento della prestazione

La prestazione lavorativa in Smart Working potrà essere svolta per giorni complessivi al mese, dal al , da fruire

La relativa calendarizzazione dovrà essere programmata entro giorni prima del periodo in relazione al quale si richiede la fruizione e dovrà essere preventivamente approvata dalla Società.

Il dipendente in Smart Working dovrà rispettare, in ogni caso, l'orario settimanale previsto nel contratto individuale.

La Società si impegna al rispetto della normativa vigente in materia di controlli a distanza e privacy, dichiarando che non verrà utilizzato alcun strumento di controllo a distanza della prestazione lavorativa.

La strumentazione fornita dalla Società dovrà essere utilizzata in conformità con le disposizioni indicate all'interno del decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81 e successive modifiche e integrazioni e con le particolari indicazioni che l'azienda si impegna a fornire entro dalla consegna degli strumenti informatici necessari alla prestazione di lavoro in regime di Smart Working.

5. Formazione tecnica

Le parti si danno reciprocamente atto che la Società promuoverà idonee attività di carattere formativo.

Le attività formative sono da considerarsi obbligatorie per poter accedere allo Smart Working da parte di ciascun lavoratore interessato.

6. Formazione e informazione in materia di salute e sicurezza

Al fine di dare attuazione agli obblighi in materia di sicurezza dettati dalla legge, la Società effettuerà adeguata formazione sui rischi generali e specifici legati allo Smart Working anche relativamente al corretto utilizzo degli strumenti elettronici ed informatici in dotazione al lavoratore, fornendo apposita informativa scritta con cadenza almeno annuale.

7. Condotte disciplinarmente sanzionabili

Lo Smart Working, in generale, dovrà essere svolto dal lavoratore interessato nel rispetto dei basilari principi di correttezza e buona fede, dei doveri del prestatore di lavoro nonché delle disposizioni sul tema di cui al CCNL applicato al rapporto di lavoro.

In ragione della modalità particolare di svolgimento della prestazione all'esterno dei locali aziendali, dovranno intendersi disciplinarmente sanzionabili le condotte di cui all'elenco che segue:

-
-
-

Inoltre, essendo il lavoratore interessato consapevole che lo Smart Working comporta lo svolgimento della prestazione lavorativa in condizioni che sono potenzialmente più esposte al rischio correlato alla compromissione della confidenzialità e della riservatezza delle informazioni aziendali, lo stesso si impegna a custodire con diligenza e massima riservatezza tutte le informazioni aziendali ricevute anche per tramite degli strumenti informatici e/o telematici eventualmente utilizzati e a comportarsi in maniera tale che la riservatezza e la confidenzialità delle informazioni aziendali venga mantenuta. L'obbligo si estende anche alle apparecchiature fornite dall'azienda, che devono essere custodite in maniera tale da evitare il loro danneggiamento o smarrimento.

Letto, confermato e sottoscritto¹⁵⁰.”

¹⁵⁰ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

Nei seguenti paragrafi verranno analizzati nel dettaglio i contenuti dell'accordo di *Smart Working*.

8.1 - PRINCIPALI CONTENUTI DELL'ACCORDO INDIVIDUALE DELLA PRESTAZIONE DI LAVORO AGILE

Il lavoro agile non modifica in alcun modo il contratto originario di assunzione ma modifica, invece, solo le modalità con cui il lavoratore dovrà rendere la sua prestazione lavorativa.

La Legge n. 81/2017 afferma che la modalità lavorativa in *Smart Working* può essere avviata mediante un accordo individuale scritto tra datore di lavoro e lavoratore.

Nell'accordo di lavoro agile è bene definire in cosa consiste tale modalità di lavoro, quali sono i motivi e le aspettative aziendali, è altresì necessario specificare che si tratta di una modalità operativa secondo la quale il proprio lavoro potrà essere svolto in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali in luoghi liberamente scelti dal lavoratore con un'organizzazione totalmente flessibile dell'orario di lavoro¹⁵¹.

Va, inoltre, precisato che il lavoro agile non incide sulla tipologia del rapporto di lavoro che resta a tutti gli effetti di tipo subordinato e che non vi è nessuna variazione riguardante il trattamento economico e normativo stabilito all'atto dell'assunzione.

Nell'accordo di lavoro agile è necessario anche precisare che il lavoratore rimane comunque soggetto al potere direttivo, di controllo e disciplinare esercitato dal datore di lavoro, stabilendo particolari regole e specifiche sanzioni disciplinari.

È necessario, altresì, definire alcuni importanti elementi come: la durata del contratto, le modalità di recesso (tenendo conto le regole del preavviso) e le

¹⁵¹ RIVARA A., *Il lavoro agile: diritti e obblighi del datore di lavoro e del lavoratore disciplinati dalla L. 81/2017*, 2018, in <https://www.eclavoro.it/lavoro-agile-diritti-obblighi-datore-lavoratore/>.

ragioni per cui il contratto potrebbe risolversi con effetto immediato, per giusta causa o giustificato motivo.

Ai fini della tutela della *privacy*, invece, è, poi, molto importante, all'interno dell'accordo, precisare quali siano gli strumenti di lavoro a disposizione del lavoratore e i relativi sistemi di controllo eventualmente installati sugli strumenti di lavoro.

La disciplina legale sul lavoro agile si riferisce ad un “accordo tra le parti” i cui contenuti destinati a formare il rapporto di lavoro in modalità *Smart* sono elencati nella Legge n. 81/2017¹⁵².

Una prima notazione merita la valorizzazione dell'accordo individuale.

La dottrina coglie, infatti, come forte elemento di novità per l'ordinamento italiano, in materia di disciplina del rapporto di lavoro subordinato, la relazione privilegiata fra legge e contrattazione collettiva, con l'accordo individuale limitato a un ruolo ausiliare, salvo rare eccezioni, alla disciplina legale e di contratto collettivo.

Come ben noto, nel Capo II della Legge n. 81/2017 non c'è nessun richiamo alla contrattazione collettiva, se non per il diritto del lavoratore in modalità di lavoro agile ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello spettante ai lavoratori che svolgono la prestazione all'interno dei locali aziendali.

Infine, è importante ricordare che sempre secondo la Legge n. 81/2017, l'accordo individuale stabilisce i tempi di riposo del lavoratore e le misure organizzative necessarie per assicurare la disconnessione delle strumentazioni tecnologiche durante l'orario di lavoro¹⁵³.

In sintesi, l'accordo di *Smart Working* per essere valido dovrà contenere¹⁵⁴:

- Le generalità del datore di lavoro;
- Le generalità del dipendente;

¹⁵² SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

¹⁵³ MACCHIONE C., *Diritto alla disconnessione*, 2019, <https://www.wikilabour.it/Diritto%20alla%20disconnessione.ashx>.

¹⁵⁴ COSTA M., *Accordo individuale di Smart working: come funziona e facsimile del contratto*, 2019, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/accordo-individuale-di-smart-working-come-funziona-e-facsimile-del-contratto/>.

- La durata dell'accordo (la quale può essere sia a tempo determinato che a tempo indeterminato);
- Le modalità di recesso (nel caso di contratto tempo determinato ognuna delle parti può esercitare il diritto di recesso con un preavviso di 30 giorni);
- Il diritto di disconnessione del lavoratore (insieme al quale dovranno essere specificate le modalità con le quali il dipendente lavorerà);
- La modalità di registrazione delle presenze;
- La modalità di controllo disciplinare (devono, infatti, essere specificate le modalità di monitoraggio dell'operato del lavoratore al di fuori dell'area aziendale).

Per concludere, la normativa pone una particolare attenzione per i diritti del lavoratore agile. Infatti, agli *Smart worker* deve essere garantito un trattamento di parità con coloro che svolgono le medesime mansioni all'interno del luogo di lavoro.

8.2 - FORMA DELL'ACCORDO DI SMART WORKING

Nell'articolo 19 della Legge n. 81/2017 è stabilito che l'accordo relativo alla prestazione di lavoro in *Smart Working* debba essere stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e debba obbligatoriamente¹⁵⁵:

- Disciplinare le modalità di esecuzione della prestazione svolta all'esterno dei locali aziendali, considerando sia le modalità di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro che gli strumenti utilizzati dal dipendente;
- Individuare i tempi di riposo del dipendente e le modalità tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione del dipendente dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Il passaggio allo *Smart Working* implicando unicamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non incide sulla

¹⁵⁵ ASNAGHI A., *Il lavoro agile è finalmente legge, ma i punti interrogativi sono ancora molti*, 2017, in <https://www.eclavoro.it/lavoro-agile-finalmente-legge-punti-interrogativi/>.

posizione del lavoratore dipendente, così come il rifiuto di quest'ultimo non può costituire motivo di risoluzione o di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro.

Il Ministero del Lavoro nel ricordare i tratti essenziali che caratterizzano la disciplina dello *Smart Working* ha precisato che le aziende che decidono di avviare questo tipo di accordi potranno procedere al loro invio attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi.

Inoltre, il Ministero, per quanto riguarda le informazioni da trasmettere, ha ricordato che nell'accordo individuale dovranno essere indicati i dati del datore di lavoro e del dipendente, i dati relativi alla tipologia di lavoro agile (a tempo determinato o indeterminato), e la sua durata.

L'accordo deve contenere anche le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, gli strumenti del lavoratore, i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Di gran rilievo è poi l'indicazione del luogo di lavoro esterno nel quale il lavoratore dovrà svolgere la propria prestazione lavorativa; l'indicazione del luogo di lavoro diviene altresì importante ai fini dell'assicurazione per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

La comunicazione va fatta entro il giorno antecedente l'inizio della prestazione; per ciò che concerne le amministrazioni pubbliche, invece, esse possono adempiere a tale obbligo entro venti giorni dal mese successivo¹⁵⁶.

Per quanto riguarda le denunce assicurative, i datori di lavoro, privati o pubblici non statali, non hanno nessun obbligo di denuncia a fini assicurativi se il dipendente, già assicurato per le specifiche attività lavorative, sia destinato alle stesse mansioni in modalità agile che non determinano una variazione del rischio.

Invece, quando i datori di lavoro non abbiano già in atto un rapporto assicurativo con l'istituto devono produrre un'apposita denuncia tramite i servizi

¹⁵⁶ROCCI G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del "lavoro agile"*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2018, 3, 632.

on line disponibili sul portale dell'Istituto, per assicurare i dipendenti che lavorano in modalità *Smart Working*¹⁵⁷.

La Legge n. 81/2017 stabilisce la possibilità di non specificare nell'accordo (che si concretizza in un contratto con il quale le parti gestiscono gli aspetti innovativi dello svolgimento della prestazione in modalità *Smart*) le condizioni e le concrete modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da rendere al di fuori dei locali aziendali¹⁵⁸.

Questo anche con riguardo alle forme di estrinsecazione del potere direttivo da parte del datore di lavoro, le quali devono essere adattate alla gestione flessibile che caratterizza lo *Smart Working* e che prescinde dall'orario e dal luogo di lavoro, i quali sono invece i punti fermi della classica prestazione di lavoro e comporta la necessità di individuare i tempi di riposo del lavoratore, così come le modalità tecniche e organizzative servono per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Sul punto, infatti la Corte di Cassazione ha avuto modo di affermare che *“il rapporto di lavoro subordinato si distingue da altri tipi di rapporto, in ragione dello specifico assoggettamento del lavoratore al potere direttivo e organizzativo del datore di lavoro, il quale non può esprimersi in un generico coordinamento, mediante direttive di carattere generale, dovendo invece consistere nell'adozione di ordini specifici, reiterati e intrinsecamente inerenti la prestazione di lavoro, contestualmente, all'effettivo inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale”*. (Cassazione Civile, Sezione Lavoro, del 7 ottobre 2004, n. 20002)

Inoltre, un altro elemento essenziale dell'accordo è costituito dal possibile utilizzo di strumenti tecnologici da parte del lavoratore per lo svolgimento della prestazione in modalità *Smart Working*; nel dettaglio, l'art. 18, Legge n. 81/2017, stabilisce che il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici.

È infine necessario specificare che le aziende sottoscrittrici di accordi di *Smart Working*, conclusi secondo le disposizioni della Legge n. 81/2017, possono

¹⁵⁷ CASTELLINI C., *Smart working: tutto quello che vorreste sapere sugli obblighi Inail, sugli infortuni e molto altro*, 2020, in <https://www.eclavoro.it/smart-working-quello-vorreste-sapere-sugli-obblighi-inail-sugli-infortuni-altro/>.

¹⁵⁸ ANTEZZA V., *Lo smart working nel PA*, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

procedere all'avvio della documentazione attraverso la piattaforma disponibile sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; per poter utilizzare tale portale bisognerà essere in possesso del Codice SPID¹⁵⁹ ma i soggetti cui sono già state rilasciate le credenziali di accesso a tale portale potranno utilizzare la piattaforma anche senza essere in possesso dello stesso¹⁶⁰.

8.3 - CONTENUTO DELL'ACCORDO DI *SMART WORKING*

L'accordo di *Smart Working* oltre ad avere una specifica forma ha anche uno specifico contenuto.

All'interno di esso si ha la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa resa fuori dai locali aziendali, la disciplina delle forme di esercizio del potere direttivo e disciplinare, degli strumenti utilizzati dal lavoratore e la disciplina dei tempi di riposo e delle misure necessarie ad assicurare il diritto di disconnessione.

I contenuti minimi dell'accordo di *Smart Working* sono quindi¹⁶¹:

- Durata a tempo determinato o indeterminato;
- Preavviso: il recesso è possibile con un preavviso di almeno 30 giorni e 90 per i lavoratori disabili per gli accordi a tempo indeterminato o presenza di giustificato motivo;
- Esecuzione della prestazione lavorativa: avviene al di fuori dei locali aziendali, con particolare riguardo agli strumenti tecnologici utilizzati e al rispetto del diritto alla disconnessione per il lavoratore;
- Controllo della prestazione lavorativa: avvenendo all'esterno dei locali aziendali o dell'ufficio è necessario tener conto di quanto disposto all'articolo 4¹⁶² dello Statuto dei Lavoratori.

¹⁵⁹ Sistema Pubblico di Identità Digitale.

¹⁶⁰ RICCI N., *Smart Working: il fac-simile di accordo*, 2020, in <https://www.pmi.it/economia/lavoro/158503/smart-working-fac-simile-accordo.html>.

¹⁶¹ RICCI N., *Smart Working: il fac-simile di accordo*, 2020, in <https://www.pmi.it/economia/lavoro/158503/smart-working-fac-simile-accordo.html>.

Si ricorda, inoltre, che il trattamento normativo e retributivo deve essere lo stesso degli altri dipendenti e che i lavoratori in modalità *Smart Working* hanno diritto alla tutela prevista in caso di infortuni e malattie professionali anche per le prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali e nel tragitto tra l'abitazione e il luogo scelto per svolgere la propria attività.

8.4 - ACCORDO DI *SMART WORKING* CON L'EMERGENZA COVID-19

Per via della situazione emergenziale data dal Covid-19, in questa fase, non sono stati ammessi periodi di prova per lo *Smart Working* e così dall'oggi al domani gran parte dei lavoratori si è trovata a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile con strumenti poco professionali o di dotazione aziendale ma spesso sforniti di connessioni protette con l'impresa¹⁶³.

Inoltre, si ritiene non condivisibile l'esercizio unilaterale dell'istituto dello *Smart Working* da parte del datore di lavoro.

Il lavoratore, infatti, non può unilateralmente auto-attivarsi il lavoro agile; nel caso di richiesta formulata al datore di lavoro e di rifiuto da parte di quest'ultimo, il lavoratore (qualora ritenga illegittimo tale rifiuto per via della compatibilità del lavoro agile con le proprie mansioni e per la non indispensabilità

¹⁶² Art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, rubricato "Impianti audiovisivi e altri strumenti di controllo": "Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi".

¹⁶³ CAGLIOTTI G. W., *Covid-19 – Superamento della fase 1 negli uffici giudiziari – individuazione del lavoro agile nelle prospettive future*, 2020, in <https://www.diritto.it/covid-19-superamento-della-fase-1-negli-uffici-giudiziari-individuazione-del-lavoro-agile-nelle-prospettive-future/>.

della sua presenza fisica per la continuazione della produzione in condizioni di sicurezza) potrà scegliere di esercitare l'eccezione di inadempimento ex art. 1460 c.c., rifiutandosi di rendere la prestazione lavorativa "in presenza"¹⁶⁴.

Poiché l'eccezione ex art. 1460¹⁶⁵ c.c. è esercitabile senza alcun preventivo controllo pregiudiziale, è ovvio che il lavoratore dovrà assumere il rischio della sua scelta: infatti, nel caso in cui il suo rifiuto non sia ritenuto giustificato, per incompatibilità del lavoro agile con le sue mansioni o per ragionevole indispensabilità della prestazione e qualora il datore di lavoro abbia provveduto ad allestire tutti i presidi di sicurezza necessari, l'interessato potrà subire le conseguenze disciplinari dell'assenza ingiustificata e dell'insubordinazione alle direttive datoriali.

Il rifiuto della prestazione "in presenza" potrà avvenire anche in caso di mancato allestimento delle idonee misure di sicurezza e prevenzione da parte del datore di lavoro, non trascurando però che in caso di controversia, qualora datore riuscisse a dimostrare che l'ambiente lavorativo non è idoneo a comportare alcun rischio specifico o generico aggravato di contrazione del Covid-19, il lavoratore sarà esposto alle conseguenze disciplinari della sua iniziativa.

Per ciò che propriamente concerne la disciplina dello *Smart Working* nella fase emergenziale, si dà conto del fatto che il D.P.C.M. 11 marzo 2020 ha affermato che "*per tutte le attività non sospese si invita al massimo utilizzo delle modalità di lavoro agile*". Da ciò si desume che, se ci sono le condizioni il datore di lavoro non può rifiutarsi di attivare lo *Smart Working*, salvo dimostrazione dell'indispensabilità della presenza. Quest'ultimo costituisce per l'impresa un diritto/dovere, rafforzato dal protocollo sindacale 14 marzo 2020¹⁶⁶, di utilizzare

¹⁶⁴ PATRONE S., *Il datore di lavoro può rifiutare lo smart working?*, in *Il Giornale delle PMI*, 2020.

¹⁶⁵ Art. 1460 c.c., rubricato "Eccezione d'inadempimento": "*Nei contratti con prestazioni corrispettive, ciascuno dei contraenti può rifiutarsi di adempiere la sua obbligazione, se l'altro non adempie o non offre di adempiere contemporaneamente la propria, salvo che termini diversi per l'adempimento siano stati stabiliti dalle parti o risultino dalla natura del contratto.*

Tuttavia non può rifiutarsi l'esecuzione se, avuto riguardo alle circostanze, il rifiuto è contrario alla buona fede".

¹⁶⁶ Accordo Governo - Organizzazioni datoriali e sindacali sulla sicurezza al lavoro per emergenza Coronavirus del 14 marzo 2020.

questa forma di lavoro ogni volta che non sussistano ragioni organizzative realmente ostative¹⁶⁷.

Le finalità alle quali la disciplina dettataci dall'art. 18 Legge n. 81/2017 sono: facilitare la conciliazione tra vita privata e lavorativa oltre che incrementare la competitività. Ma il nuovo lavoro agile risponde alla diversa finalità di contrastare la diffusione del Covid-19 e dunque dovrà essere valutato solo in relazione a questa specifica finalità.

Per l'attivazione del "nuovo" lavoro *Smart* sarà sufficiente una comunicazione tramite e-mail o sms con cui il datore di lavoro comunica al dipendente che dal giorno X opererà in *Smart Working*. In questa comunicazione, dovrà essere indicata la data di inizio e la data di fine della prestazione in *Smart Working*. La comunicazione diretta al lavoratore farà riferimento agli accordi sindacali o ai regolamenti aziendali sullo *Smart Working*, ove esistenti.

Le aziende potrebbero adottare un proprio regolamento sulle modalità di lavoro in *Smart Working* da pubblicare sul sito aziendale; tale modalità di lavoro potrà essere prevista fino alla fine dell'emergenza, ma questo non esclude che in regime di *Smart Working* il lavoratore possa essere richiamato al lavoro risultando necessaria la sua presenza per una giornata o per un'ora¹⁶⁸.

Le imprese, quindi, sulla base di quanto sancito nel Protocollo Sindacale del 14 marzo 2020, potranno, sulla base di quanto previsto dai CCNL applicati e di quanto avanzato dalle rappresentanze sindacali aziendali, utilizzare lo *Smart Working* per tutte quelle attività che possono essere svolte presso il domicilio o a distanza¹⁶⁹.

Si riporta adesso un fac-simile di accordo di *Smart Working* adottato in fase emergenziale, in quanto differente dall'ordinario accordo di *Smart Working*, dal momento che al fine di contrastare la pandemia del Covid-19 i datori di lavoro sono stati obbligati ad utilizzare la modalità di lavoro *Smart* ove fosse possibile:

Di seguito il testo dell'Accordo appena richiamato:

¹⁶⁷ MAININI S. M., *Coronavirus*, 2020, in <http://www.studiomainini.com/tag/coronavirus/>.

¹⁶⁸ MARESCA A., *Covid-2019: domande e risposte sulla gestione dell'emergenza da parte di imprese e lavoratori.*, 2020, in <http://ilgiuslavorista.it>.

¹⁶⁹ GARANTOLA A., *Coronavirus, tutte le regole del "Protocollo di sicurezza negli ambienti di lavoro". Ma per alcuni settori sarà difficile applicarle*, 2020, in <https://www.open.online/2020/03/15/coronavirus-tutte-regole-protocollo-sicurezza-ambienti-lavoro-alcuni-settori-difficile-applicarle/>.

“SMART WORKING
ATTO DI AUTORIZZAZIONE E ISTRUZIONI ALL’INCARICATO DEL
TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Gent.ma/mo

Premesso che lei è dipendente della nostra struttura e che a causa dell’emergenza Covid-19 il Governo ha stabilito con DPCM 23.02.2020 e DPCM 4.03.2020 – anche in assenza dell’accordo individuale – l’attivazione immediata su tutto il territorio nazionale dello Smart Working o lavoro agile (art. 18 L. 81/2017) per tutti i tipi di lavori per cui risulti attuabile, le è stata concessa immediatamente la modalità di lavoro agile. Al fine di espletare le sue prestazioni in linea con la disciplina del GDPR 2016/679 e del D.lgs 101/18, occorre che si attenga al seguente

REGOLAMENTO PRIVACY PER LO SMART WORKING

Le prestazioni contrattuali da lei svolte comportano il trattamento di dati personali e per questo era già stato investito della nomina di incaricato o autorizzato privacy ai sensi degli artt. 4, 29,32 e 39 GDPR 2016/679 con apposita lettera di incarico il cui contenuto deve intendersi integralmente riportato. Della ridetta lettera di incarico privacy preme ricordare l’obbligo di applicare anche nell’attuale condizione di Smart Worker:

- *il dovere di non violare il segreto e la riservatezza delle informazioni trattate;*
- *il dovere di proteggere i dati contro i rischi di distruzione o perdita, di accesso non autorizzato o di trattamento non consentito;*
- *il dovere di rispettare e applicare le misure di sicurezza fisiche, informatiche, organizzative, logistiche e procedurali;*
- *il dovere di rispettare e applicare il Regolamento per l’utilizzo degli strumenti informatici ed elettronici, il Regolamento per l’utilizzo della posta elettronica, di internet e delle app.*

Si avverte che prima di compiere qualsiasi attività difforme da quanto sopra richiamato occorre assolutamente rivolgersi al proprio referente gerarchico superiore o al titolare del trattamento o all’amministrazione di sistema per

ottenere eventuale autorizzazione. Agli stessi soggetti occorre immediatamente comunicare qualsiasi anomalia informativa riscontrata nel sistema oppure verificatasi durante l'attività.

Si avverte altresì che nella sua attuale condizione di Smart Worker ha i seguenti specifici obblighi:

- *individuare in casa una stanza o comunque uno spazio deputato per allestire la postazione lavorativa che possa essere utilizzato in modo esclusivo interdicendone l'accesso agli altri familiari, con possibilità di chiusura della porta a chiave, con armadietti dotati di serratura ove riporre la documentazione e/o gli strumenti di lavoro;*
- *assicurarsi che la postazione scelta non possa essere investita da acqua, fuoco, vento, calore eccessivo;*
- *evitare di lasciare incustodita la postazione e al termine di ogni sessione lavorativa riporre tutto negli armadietti chiusi a chiave;*
- *utilizzare il dispositivo mobile aziendale solo ed esclusivamente per le attività lavorative evitando assolutamente di utilizzarlo per accedere ai social network o qualsiasi sito web o server mal che non appartenga a quelli già preventivamente importati dall'amministrazione di sistema;*
- *evitare di inserire nel dispositivo aziendale pennette USB o comunque basi dati esterne ed evitare di scaricare applicazioni non autorizzate dall'azienda;*
- *evitare assolutamente di salvare le password sul browser ove non siano ancora state attuate le credenziali di accesso multifattore come quelle delle banche;*
- *evitare di comunicare con i colleghi tramite mezzi diversi da quelli incaricati dal datore di lavoro;*
- *evitare di postare ai colleghi le proprie credenziali di accesso;*
- *evitare di condividere con i colleghi documenti aziendali o attività lavorative su piattaforme come Google document ovvero altre simili e/o comunque piattaforme diverse da quella aziendale o da quella indicata dal datore di lavoro;*
- *evitare di attingere la connettività da modem o dal wifi di casa o da qualsiasi altra fonte che non sia quella indicata o già impostata dall'azienda;*
- *comunicare al datore di lavoro in modo preciso e puntuale gli orari di lavoro che devono assolutamente essere individuati in fasce giornaliere corrispondenti a*

quelle in cui si svolge o si svolgeva l'attività aziendale al fine di avere un immediato supporto in caso di anomalie informative e/o informatiche;

- *spedire al termine di ogni giornata lavorativa un breve report al datore di lavoro in merito alle informazioni trattate, a eventuali condivisioni di documenti con i colleghi o ai colloqui con essi, alle conferenze via Skype o simili intercorse con fornitori, clienti, partners o qualsiasi altro soggetto, al fine di poter risalire la catena delle attività compiute in caso di esigenze di recupero dati e/o informazioni.*

Tutto quanto sopra esposto costituisce attualmente il regolamento data protection che lo Smart Worker è obbligato ad osservare. Tutti gli obblighi sopradescritti fanno parte integrante della prestazione lavorativa e pertanto sono da lei dovuti in base al contratto di lavoro. La presente autorizzazione/istruzione ha efficacia fino a quando non verrà revocata la modalità Smart Working da parte del datore di lavoro.

I dati di contratto del Titolare del Trattamento

Si prega di rispondere alla presente comunicazione con e-mail in cui si dichiara "Confermo la lettura e l'accettazione dell'incarico privacy per lo Smart Working. Nome Cognome¹⁷⁰."

Si descrivono, con il modello sopra riportato, alcune minime riflessioni di carattere generale sull'intervento normativo emergenziale relativamente allo *Smart Working*. Infatti, si può concludere affermando che da come si evince dalla lettura delle disposizioni emergenziali il fulcro delle disposizioni in esame risiede nel superamento dell'accordo individuale, quale fonte di disciplina e organizzazione della modalità agile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, e quindi, nel passaggio dalla consensualità all'unilateralità dell'applicazione del lavoro in *Smart Working*.

¹⁷⁰ BIANCHI D., *Smart working GDPR Coronavirus. Fac-simile nomina smart worker quale incaricato privacy*, 2020, in http://www.dirittoegustiziainews/23000097874Smart_working_GDPR_Coronavirus_Fac_simile_nomina_smart_worker_quale_incaricato_privacy.html

CAPITOLO III

LE TUTELE DEL LAVORATORE IN SMART WORKING

1 - SMART WORKING: TUTELE ECONOMICHE, NORMATIVE E PREVIDENZIALI

Gli elementi essenziali dell'accordo scritto di *Smart Working* concordato tra datore di lavoro e lavoratore concernono, per l'appunto, proprio le tutele previste da questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e, nello specifico, essi sono¹⁷¹:

- La parità di trattamento economico e normativo;
- Il diritto all'apprendimento permanente del lavoratore;
- Gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza del prestatore nei luoghi di lavoro.

E difatti, i lavoratori che decidono di aderire ad un accordo di *Smart Working* sono tutelati in caso di infortuni e malattie professionali per le prestazioni che decidono di effettuare all'esterno dei locali aziendali e per gli infortuni che eventualmente dovessero verificarsi “*in itinere*”.

Fermo quanto detto, lo svolgimento della prestazione in modalità agile non può, in alcun caso, comportare trattamenti che “penalizzino” il dipendente sul piano normativo e su quello economico (compresa la partecipazione alla retribuzione variabile legata ai risultati).

¹⁷¹CRESPI F., *Smart Working: legge ed evoluzione normativa del lavoro agile*, 2020, in *Osservatori.net*, 2020.

Sul punto, infatti l'articolo 21¹⁷² della Legge n. 81/2017 dispone che siano individuate delle condotte che, se violate dai lavoratori, comportano l'applicazione di sanzioni disciplinari. Ciò può essere efficace individuando nell'accordo individuale alle condotte nelle quali i lavoratori devono uniformarsi¹⁷³, quali:

- la scelta del luogo da cui rendere la prestazione;
- l'uso di pc e altri strumenti;
- l'orario e le fasce di reperibilità;
- il diritto alla disconnessione;
- la cooperazione al rispetto delle misure di sicurezza;
- le misure di protezione e riservatezza dei dati aziendali.

Inoltre, l'accordo di *Smart Working* disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal dipendente all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4¹⁷⁴ della Legge n. 300/1970 e successive modificazioni. L'accordo individua le condotte connesse all'esecuzione della prestazione di lavoro all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

¹⁷² Art. 21, Legge n. 81/2017, rubricato "Potere di controllo e disciplinare": "*L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.*

L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari".

¹⁷³ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

¹⁷⁴ Art. 4, Legge n. 300/1970, rubricato "Impianti audiovisivi e altri strumenti di controllo": "*Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi*".

In altre parole, con lo *Smart Working* il dipendente, nonostante non lavori fisicamente in azienda, ha l'obbligo di portare a termine gli obiettivi prefissati con il proprio datore di lavoro. Per di più, qualora si fosse stabilita la reperibilità in determinate ore della giornata lavorativa, il lavoratore agile dovrà risultare attivo e reperibile per qualsiasi necessità del proprio datore di lavoro¹⁷⁵.

Il lavoratore è, anche, tenuto a custodire con diligenza gli strumenti tecnologici messi a disposizione del datore di lavoro ed è responsabile della riservatezza dei dati cui può accedere tramite tali strumenti; inoltre, è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali.

Sul piano amministrativo, la stipulazione di un accordo in modalità *Smart Working* e le successive modifiche dello stesso devono essere notificate agli enti, attraverso le comunicazioni obbligatorie imposte dal d.l. n. 510/1996¹⁷⁶.

Per quanto invece riguarda le tutele assicurative, il lavoratore in modalità *Smart* ha diritto all'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, che viene estesa altresì agli eventi che si verificano durante il tragitto di andata e ritorno dall'abitazione all'eventuale diverso luogo in cui viene svolta la prestazione di lavoro.

L'art. 23¹⁷⁷ della Legge n. 81/2017 precisa che la scelta del luogo della prestazione debba essere dettata da esigenze connesse alla prestazione in modalità di conciliazione tra vita e lavoro e debba quindi rispondere a criteri di ragionevolezza.

Tale norma mira a prevenire i possibili abusi circoscrivendo la tutela assicurativa agli infortuni sul lavoro strettamente connessi all'esecuzione della

¹⁷⁵ PELLECCIA C., *Lo Smart Working: normativa, diritti e doveri*, 2020, in <https://www.dirittoconsenso.it/2020/03/20/lo-smart-working/>.

¹⁷⁶ D.l. n. 510/1996: "Disposizioni urgenti in materia di lavori socialmente utili, di interventi a sostegno del reddito e nel settore previdenziale".

¹⁷⁷ Art. 23, Legge n. 81/2017 rubricato "Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali".

prestazione soprattutto se si considera che la dissociazione tra luogo di esecuzione e risultato della prestazione lavorativa sarà sempre maggiore¹⁷⁸.

Inoltre, con l'emergenza Covid-19, il Legislatore ha ritenuto opportuno concedere ai prestatori di lavoro la facoltà di richiedere di essere collocati in *Smart Working*, nel caso in cui rientrino in una o più delle seguenti condizioni¹⁷⁹:

- in presenza di patologie gravi o complesse, quali a titolo esemplificativo quelle asmatiche e cardiovascolari, immunodepressione e in terapia oncologica ed essere muniti di adeguata certificazione medica attestante la patologia;
- in caso di gravidanza certificata;
- nel caso in cui sia presente un riconoscimento dell'handicap in situazione di gravità ai sensi della legge 104/92, art. 3 commi 2 e 3;
- nel caso in cui si presenti l'esigenza di accudire i figli minori di 14 anni residenti nei comuni con ordinanze che prevedono la chiusura delle scuole in ogni ordine e grado, a condizione che l'altro genitore non usufruisca già di *Smart Working* o telelavoro;
- nel caso in cui si presenti l'esigenza di assistere familiari in situazioni di handicap grave ai sensi della Legge 104/92, art. 3 commi 2 e 3;
- in caso di invalidità almeno al 51% (stato certificato da struttura pubblica competente);
- in caso di età anagrafica uguale o maggiore a 63 anni.

Inoltre, potranno essere svolte in *Smart Working* le attività lavorative che non richiedano una costante presenza presso la sede fisica e non comportino disagi nell'ordinario svolgimento del lavoro e alla funzionalità della struttura di appartenenza, secondo quanto concordato con il datore di lavoro sul piano individuale di *Smart Working*.

Viste tali premesse si può dedurre e affermare che potranno essere svolte in *Smart Working* tutte quelle attività che prevedono la gestione autonoma di dati

¹⁷⁸ PANDOLFO A., *Smart working: Dalle criticità alle opportunità per il lavoro agile*, 2020, in <https://www.fieldfisher.com/it-it/locations/italia/insights/smart-working-dalle-criticita-alle-opportunita-per>.

¹⁷⁹ BAGNATO M. E., *Coronavirus e smart working: cosa si può fare e cosa non si può fare?*, 2020, in <https://www.altalex.com/documents/news/2020/03/24/coronavirus-smart-working-cosa-si-puo-fare-e-cosa-non-si-puo-fare>.

e documenti informatici e quelle attività per le quali sia possibile verificare il raggiungimento dell'obiettivo concordato. Peraltro, è richiesto il possesso di idonea attrezzatura hardware e software necessaria per svolgere la propria attività lavorativa in modalità *Smart*.

Nel caso in cui, nella medesima struttura ci siano richieste superiori al 30% del numero dei dipendenti totali, il datore di lavoro (il quale ha il compito di verificare il superamento di tale percentuale) potrà valutare l'ipotesi di fare una turnazione, a settimane alterne o a numero di giornate, dando però comunque priorità al personale in stato di gravidanza o con gravi patologie certificate¹⁸⁰.

1.1 - IL TRATTAMENTO ECONOMICO E NORMATIVO DEL LAVORATORE IN *SMART WORKING*

L'articolo 20 della Legge n. 81/2017 disciplina il trattamento economico e normativo del lavoratore che svolge la prestazione in modalità agile, al fine di evitare che il ricorso a tale modalità di svolgimento della prestazione del lavoro possa penalizzare i lavoratori interessati; in tal modo, infatti, la legge per tutelare tali lavoratori vieta ogni disparità di trattamento tra coloro che svolgono la medesima prestazione nella modalità ordinaria e coloro che la svolgono in modalità *Smart*.

Infatti, la citata disposizione introduce una sorta di “divieto di discriminazione” prevedendo che il lavoratore in regime *Smart Working* sia essenzialmente equiparato al lavoratore che svolge le medesime prestazioni all'interno dell'azienda, avendo diritto a un trattamento normativo ed economico equiparato a quello di coloro che svolgono la loro prestazione all'interno dell'azienda, secondo quanto previsto dai contratti collettivi stipulati a livello nazionale, territoriale o aziendale¹⁸¹.

¹⁸⁰ BIARELLA L., *Smart working e giustizia: la direttiva del Ministero*, 2020, in <https://www.altalex.com/documents/news/2020/03/06/smart-working-e-justizia>.

¹⁸¹ RIVARA A., *Il lavoro agile: diritti e obblighi del datore di lavoro e del lavoratore disciplinati dalla L. 81/2017*, 2018, in <https://www.eclavoro.it/lavoro-agile-diritti-obblighi-datore-lavoratore/>.

Nonostante questo principio di parità di trattamento, le parti hanno, però, la facoltà di introdurre, in sede di accordo individuale, condizioni di miglior favore per il lavoratore in modalità *Smart Working*.

Al contempo, la disposizione normativa è formulata in maniera tale da rendere complesso il confronto poiché non si può essere certi che all'interno di una stessa azienda ci sia un lavoratore che svolge le identiche mansioni del lavoratore agile, per cui sarebbe più appropriato definire questo tipo di comparazione in base a mansioni di pari livello e non a parità di mansioni come risulta dalle normative sul principio di non discriminazione nel rapporto di lavoro temporaneo o flessibile¹⁸².

Per quanto concerne invece gli istituti retributivi, è necessario far presente che vanno riconosciuti anch'essi in base al principio di parità di trattamento che viene complessivamente applicato ai sensi della contrattazione collettiva.

Inoltre, al fine di incentivare la diffusione dello *Smart Working*, è stato previsto che gli incentivi di carattere fiscale e contributivo, riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato, possano essere applicati anche quando l'attività di lavoro sia svolta in modalità *Smart* (come ad esempio la detassazione per i premi di produzione).

Si può, quindi, affermare che il lavoratore che presta la sua attività in modalità *Smart Working*, dal punto di vista economico, è equiparato al lavoratore "tradizionale", avendo diritto agli stessi incentivi fiscali e contributivi riconosciuti per incrementi di produttività e di efficienza lavorativa.

A tal proposito, i risparmi di spesa garantiti dagli incentivi fiscali e contributivi (che non vanno considerati come agevolazioni stabili ma come misure che vengono riproposte anno per anno dalle varie leggi finanziarie) potrebbero contribuire a orientare la scelta verso un lavoratore agile piuttosto che verso un collaboratore autonomo, visto che attualmente il vantaggio contributivo di una collaborazione coordinata e continuativa rispetto al rapporto di lavoro subordinato è, in linea generale, ridotto a pochi punti percentuali¹⁸³.

¹⁸² BERETTA L., CALAFIORI B., ROSSI G., VIANELLO S., *Smart Working: le regole applicative*, in *Fondazione commercialisti ODCEC di Milano*, 2018, 76.

¹⁸³ SANTORO PASSARELLI G. *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

1.2 - IL DIRITTO ALLA FORMAZIONE DEL LAVORATORE IN SMART WORKING

Nell'ambito dell'accordo in *Smart Working*, può essere riconosciuto, al lavoratore, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formale, non formale e in modalità informale e il diritto alla periodica certificazione delle relative competenze.

Per apprendimento permanente si intende qualsiasi attività intrapresa dal lavoratore che implica una fase d'istruzione e formazione e che si conclude con il conseguimento di un titolo di studio o qualsiasi scelta fatta intenzionalmente dal prestatore di lavoro che gli consenta di migliorare le proprie conoscenze, capacità e competenze, dal punto di vista personale, civico, sociale e occupazionale¹⁸⁴.

Oltre al diritto alla formazione, al lavoratore potrà essere riconosciuto, anche, il diritto alla periodica certificazione delle competenze acquisite.

All'articolo 4¹⁸⁵, della Legge n. 92/2012 è infatti stata prevista una delega al Governo per la costituzione di un sistema nazionale di certificazione delle competenze.

In attuazione della suddetta delega il Decreto Legislativo n. 13/2013 all'articolo 1 dichiara che la Repubblica promuove, l'apprendimento permanente, quale diritto della persona e assicura a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze comunque acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali e in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale.

¹⁸⁴ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

¹⁸⁵ Art. 4 Legge n. 92/2012 rubricato "Ulteriori disposizioni in materia di mercato del lavoro": "*Nei casi di eccedenza di personale, accordi tra datori di lavoro che impieghino mediamente più di quindici dipendenti e le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello aziendale possono prevedere che, al fine di incentivare l'esodo dei lavoratori più anziani, il datore di lavoro si impegni a corrispondere ai lavoratori una prestazione di importo pari al trattamento di pensione che spetterebbe in base alle regole vigenti, ed a corrispondere all'INPS la contribuzione fino al raggiungimento dei requisiti minimi per il pensionamento*".

Al contempo, sono stati definiti gli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze con dei riferimenti che conducono alla certificazione finale.

Ovviamente, gli apprendimenti non formali e informali¹⁸⁶ presentano maggiori difficoltà nella validazione e certificazione delle competenze acquisite rispetto ai percorsi di istruzione e formazione professionale.

A disciplinare le modalità di erogazione della formazione, i sistemi di validazione delle competenze, la ripartizione dei costi del processo di certificazione e le scadenze con cui le certificazioni verranno effettuate è l'accordo individuale.

Il diritto all'apprendimento acquisisce particolare risalto nell'ambito dello *Smart Working* poiché è conforme al principio di parità di trattamento normativo; lo scopo è quello di non ostacolare il lavoratore che opera da remoto per opportunità formative anche in prospettiva di successive transizioni occupazionali e anche perché, data la particolare natura della prestazione di lavoro, si viene a presentare la necessità di costanti perfezionamenti e aggiornamenti delle conoscenze informatiche¹⁸⁷.

1.3 - LA TUTELA DELLA PRIVACY DEL LAVORATORE IN SMART WORKING

La disciplina della Privacy ha sempre assunto grande rilevanza nell'ambito della normativa dei rapporti di lavoro, specie con riferimento agli aspetti della riservatezza e del trattamento dei dati personali. In entrambi i profili appena richiamati, infatti, viene tutelata la dignità della persona, ma con riferimento ad ambiti diversi; la prima, infatti, protegge il lavoratore da intrusioni e forme di controllo sproporzionate da parte dei datori di lavoro, mentre, la seconda,

¹⁸⁶ STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

¹⁸⁷ STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

salvaguarda l'indennità e i dati personali. Nonostante ciò, entrambe riguardano la disciplina del rapporto di lavoro, la quale è stata di recente oggetto di revisione per le modifiche adottate in tema di controlli a distanza¹⁸⁸.

Con la diffusione delle innovazioni tecnologiche e informatiche che sono ormai protagoniste del mondo del lavoro si è resa necessaria una revisione continua delle cautele da adottare al fine di salvaguardare la riservatezza nell'ambito del rapporto di lavoro.

In questo contesto, è di grande importanza l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori che oltre a vietare l'utilizzo di "impianti audiovisivi", nell'originaria formulazione faceva divieto di ricorso ad "altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori".

In materia, infatti, il datore di lavoro ha obblighi e limitazioni ben precise fra i quali si annoverano¹⁸⁹:

- l'obbligo di fornire al lavoratore un'informativa dettagliata sulle modalità di utilizzo di Internet e della posta elettronica e sulla possibilità che vengano effettuati dei controlli;
- il divieto di monitoraggio sistematico delle e-mail e delle pagine web visitate, qualificabile come controllo a distanza;
- l'adozione di ogni misura che sia idonea a prevenire il rischio di utilizzo improprio delle apparecchiature;
- la predisposizione di risposte automatiche alle e-mail in caso di assenze prolungate o programmate, magari con riferimenti al collega a cui rivolgersi;

Considerando una modalità di esecuzione della prestazione di lavoro come quella dello *Smart Working*, improntata all'obiettivo di poter conciliare i tempi di vita e di lavoro in modo tale da rendere il lavoratore maggiormente soddisfatto e di incrementare la produttività aziendale, il tema della *privacy* diventa più che mai essenziale non solo per la protezione del lavoratore ma anche per quella dell'impresa, la quale tende a rinunciare oltre al suo potere di controllo

¹⁸⁸ MASSIMINI M., *Smart working tra privacy, cybersecurity e controlli datoriali*, 2020, in <https://www.privacy.it/2020/05/25/smart-working-privacy-cybersecurity-controlli-massimini/>.

¹⁸⁹ BENATTI G., COLOMBA V., *Tutela della privacy alla prova dello smart working: linee guida*, 2020, in <https://www.cybersecurity360.it/legal/privacy-dati-personali/tutela-della-privacy-alla-prova-dello-smart-working-linee-guida/>.

(nell'accezione tradizionale del termine) anche ad attacchi di soggetti terzi, per cui diviene irrinunciabile una più estesa cooperazione da parte degli *Smart Workers*.

Il capo II della Legge n. 81/2017 tratta le misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale volte a favorire la flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato in *Smart Working* ma non fornisce prescrizioni in materia di *privacy*. L'unico riferimento normativo sulla *privacy* è rinvenibile nell'articolo 21 della suddetta legge; tale articolo ha ad oggetto l'esercizio del potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro¹⁹⁰.

Nella regolamentazione di un rapporto in *Smart Working* si rimanda dunque alla normativa generale; il datore di lavoro rimane quindi responsabile dell'adozione di misure volte a salvaguardare i dati utilizzati ed elaborati dai propri dipendenti, ma questi ultimi sono chiamati ad assumere un comportamento particolarmente diligente sia in tema di custodia degli strumenti tecnologici che in tema di conservazione e riservatezza dei dati.

L'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dal luogo di lavoro comporta, nella maggioranza dei casi, la messa a disposizione da parte dell'impresa di documentazione (anche riservata) che dovrà essere resa disponibile al lavoratore, sebbene con specifici e necessari accorgimenti tecnici di sicurezza.

Inoltre, il datore di lavoro è tenuto a fornire, nello *Smart Working*, la strumentazione necessaria per lo svolgimento dell'attività lavorativa, con tutti i limiti e gli obblighi dei controlli a distanza.

Con il provvedimento del 22 dicembre 2016 il Garante per la Protezione dei Dati Personali è tornato sul tema dell'accesso alla posta elettronica dei dipendenti, stabilendo il divieto di controlli indiscriminati su e-mail e smartphone aziendali, mediante consistenti e prolungati controlli sull'attività dei lavoratori¹⁹¹.

A tal riguardo, la nuova formulazione dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori prevede la possibilità di raccogliere le informazioni tramite gli

¹⁹⁰MATTIELLO G., *Job act del lavoro autonomo: la legge pubblicata in Gazzetta*, 2017, in <https://www.altalex.com/documents/leggi/2017/03/14/in-arrivo-il-jobs-act-per-il-lavoro-autonomo>.

¹⁹¹PARISE V., *Smart working e privacy: un possibile approccio per il controllo del lavoratore agile*, 2019, in <https://www.cybersecurity360.it/legal/privacy-dati-personali/smart-working-e-privacy-un-possibile-approccio-per-il-controllo-del-lavoratore-agile/>.

strumenti utilizzati per svolgere la prestazione di lavoro e di poterne disporre per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, purché però sia stata fornita un'adeguata informazione al lavoratore sulle modalità d'uso dei dispositivi e sui possibili controlli, il tutto nel rispetto dei principi sanciti dalla normativa vigente in tema di *privacy*¹⁹².

Il lavoratore dovrà inoltre essere informato delle modalità e le finalità dell'accesso e dei controlli del datore di lavoro, per le operazioni di backup, per aggiornamenti e analisi di sistema e allo stesso modo, dovranno essere precisate le modalità e la durata della conservazione dei dati raccolti così come l'utilizzabilità degli stessi a fini disciplinari.

L'ottenimento del consenso del datore di lavoro non garantisce comunque l'utilizzabilità (ad esempio a fini disciplinari) dei dati raccolti, ove ciò sia avvenuto non rispettando i criteri di necessità a proporzionalità del trattamento.

Infatti, è stato rilevato che i dipendenti difficilmente si trovano nella posizione di concedere o rifiutare liberamente il consenso al trattamento dei propri dati all'istaurazione o in costanza del rapporto di lavoro, ragion per cui le imprese dovranno attenersi a criteri come il legittimo interesse e la proporzionalità del trattamento rispetto alle finalità perseguite, nel rispetto dei diritti e delle libertà dei lavoratori, utilizzando tecniche il meno possibile invasive.

In ogni caso, il datore di lavoro ha il diritto di effettuare controlli mirati al fine di poter verificare il corretto utilizzo degli strumenti di lavoro.

Anche in caso di svolgimento dell'attività lavorativa in *Smart Working* l'impresa dovrà attentamente valutare l'effettiva natura dello strumento utilizzato dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa di qualunque *device* in uso dal lavoratore, secondo le direttive fornite dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro e del Garante *Privacy*¹⁹³.

Quindi, anche, in modalità *Smart Working* non è esclusa la necessità a dover ricorrere ad accordi con rappresentanze sindacali o ad autorizzazioni

¹⁹² LENZI E., MARINELLI A., *Smart working e smart device tra controllo a distanza e privacy*, 2019, in <https://www.studiolegalestefanelli.it/it/sharing-knowledge/articoli/a/smartworking-e-smart-device-tra-controllo-a-distanza-e-privacy>.

¹⁹³ PARISE V., PETROCELLI M., *Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutela, diritti e doveri del lavoratore*, 2020, in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>.

amministrative per poter procedere alle necessarie attività di monitoraggio e controllo delle prestazioni lavorative. Lo *Smart Working*, presupponendo un diverso modello di organizzazione del lavoro, implica dunque un bisogno di prevedere un monitoraggio dei risultati del lavoro anche al fine di valutare l'efficienza del personale.

Anche dal lato aziendale il lavoro agile pone particolari problematiche in materia di *privacy* e riservatezza dei dati, in quanto l'azienda è chiamata a rendere accessibile al lavoratore una serie di informazioni e documenti necessari per l'esecuzione delle proprie mansioni, rimanendo allo stesso tempo onerata dalla protezione degli stessi e quindi del dovere di applicare misure idonee a prevenirne la perdita o la diffusione, nel rispetto dei principi della *privacy* nei confronti sia del lavoratore che della tutela degli interessi aziendali¹⁹⁴.

Inoltre, è necessario puntualizzare che il download o la copia di documentazione aziendale sui *devices* o la possibilità di connettersi a reti pubbliche, non protette in maniera adeguata, da parte del lavoratore agile comprometterebbe le esigenze di protezione dei dati; una delle soluzioni più utilizzate per ovviare questo problema è costituita da VPN¹⁹⁵ cioè una rete privata virtuale che permette di connettersi al server aziendale, lavorare come se si fosse in sede, di eseguire l'elaborazione di file ed il salvataggio degli stessi in tempo reale direttamente sul server aziendale.

In entrambi detti casi i file sono custoditi in server protetti mediante firewall e software antivirus più sofisticati di quelli presenti sul *device* di un singolo utente.

La collaborazione dello *Smart Worker* è comunque indispensabile alla tutela del patrimonio e dei dati da salvaguardare poiché senza essa ogni accorgimento tecnico sarebbe vanificato. Infatti, la formazione dello *Smart Worker* è un elemento fondamentale per prevenire i rischi connessi alla

¹⁹⁴STEFANELLI S., ROSATI G., *Smart working, privacy e controlli sui dipendenti*, 2020, in <https://www.aboutpharma.com/blog/2020/02/24/smart-working-privacy-e-controlli-sui-dipendenti/>.

¹⁹⁵Virtual Private Network.

vulnerabilità informatiche e a tutelare la *privacy* dei terzi e degli stessi lavoratori¹⁹⁶.

1.4 - LA SICUREZZA SUL LAVORO NELLO *SMART WORKING*

L'articolo 22 della Legge n. 81/2017 definisce gli obblighi del datore di lavoro e del dipendente in tema di sicurezza sul lavoro nel caso di svolgimento della prestazione in *Smart Working*.

Al fine di garantire la salute e la sicurezza del dipendente è stabilito che è onere del datore di lavoro l'obbligo di consegnare al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta almeno a cadenza annuale, nella quale sono individuati i rischi generici e specifici collegati alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro¹⁹⁷.

Nell'ambito del lavoro agile si tratta di rischi *indoor* (cioè connessi allo svolgimento della prestazione in luoghi chiusi) e rischi *outdoor* (cioè quelli connessi allo svolgimento della prestazione all'aperto). Ovviamente, si tratta di una valutazione dei rischi più complessa rispetto a quella avente ad oggetto i soli locali aziendali ma non per questo il legislatore può sacrificare alcun aspetto della salute e della sicurezza, anche qualora ciò dovesse implicare maggiori oneri in capo al datore di lavoro.

Può, infatti, essere opportuno avviare un'indagine conoscitiva sul personale al fine di verificare come è stato messo in pratica da quest'ultimo lo *Smart Working* in modo tale da individuare tipologie di rischio "nuove" che potrebbero sorgere in questa modalità di lavoro.

Questa previsione presenta però delle incertezze, in quanto, la sola consegna dell'informativa può risultare insufficiente a garantire la sicurezza del lavoratore in *Smart Working* poiché quando quest'ultimo svolge la propria attività

¹⁹⁶ MASSIMINI M., *Smart working tra privacy, cybersecurity e controlli datoriali*, 2020, in <https://www.privacy.it/2020/05/25/smart-working-privacy-cybersecurity-controlli-massimini/>.

¹⁹⁷ SANTAGATA S., *Smart working. Garanzie salute e sicurezza*, 2017, in <https://www.edotto.com/articolo/smart-working-garanzie-salute-e-sicurezza>.

fuori dai locali aziendali per il datore diventa difficile adempiere all'obbligo di garanzia¹⁹⁸.

Infatti, il datore di lavoro deve assicurarsi che ogni dipendente riceva un'adeguata informazione sui rischi per la salute e per la sicurezza sul lavoro connessi all'attività dell'impresa in generale, sulle procedure di primo soccorso, su quelle antincendio, sull'evacuazione dei luoghi di lavoro, sui nominativi dei lavoratori incaricati di applicare le misure di primo soccorso e antincendio e sui nominativi del responsabile e degli addetti del servizio di prevenzione e protezione e del medico competente.

Tra i rischi relativi all'attività *indoor* si annoverano: rischi connessi alla postazione dotata di videoterminale, rischi riguardanti il comportamento da tenere in caso di guasto degli strumenti di lavoro, rischi sugli aspetti relativi alla sicurezza antincendio, rischi sulle indicazioni su requisiti igienici minimi, rischi sull'integrità e sul corretto funzionamento degli strumenti di lavoro prima e rischi riguardanti le indicazioni sull'utilizzo dei computer portatili o tablet.

Mentre alcuni rischi connessi alle attività in *outdoor* sono: rischi riguardanti le indicazioni sulla pericolosità dell'esposizione diretta al sole, rischi sugli accorgimenti da adottare qualora l'attività sia svolta in luoghi isolati o in cui sia difficile richiedere o ricevere soccorso, rischi riguardanti le indicazioni sulla pericolosità dell'esposizione prolungata al caldo o al freddo intenso, rischi sui pericoli connessi alla presenza di rifiuti e sui pericoli connessi alla presenza di sostanze infiammabili¹⁹⁹.

Il datore di lavoro deve anche provvedere a fornire un'adeguata informazione al lavoratore sugli specifici rischi a cui è esposto in relazione all'attività svolta, sulle normative di sicurezza e le relative disposizioni aziendali.

L'informativa però non esclude la responsabilità del datore di lavoro in caso di violazione delle normative di prevenzione previste nel nostro ordinamento. Infatti, il datore di lavoro ha l'obbligo di rendere note al lavoratore le misure e le

¹⁹⁸CAROZZI V., *Salute e sicurezza nello Smart Working: nel dubbio, qualche indicazione*, 2019, in <https://www.programmaradon.it/salute-e-sicurezza-nello-smart-working-nel-dubbio-qualche-indicazione/>.

¹⁹⁹CAROZZI V., *Salute e sicurezza nello Smart Working: nel dubbio, qualche indicazione*, 2019, in <https://www.programmaradon.it/salute-e-sicurezza-nello-smart-working-nel-dubbio-qualche-indicazione/>.

attività di protezione e di prevenzione adottate, tenendo anche conto che il contenuto delle informazioni deve essere di facile comprensione per i dipendenti e deve consentire loro di acquisire le relative conoscenze.

Il Decreto Legislativo n. 81/2008 disciplina la formazione dei dipendenti e delle loro rappresentanze, stabilendo che il datore di lavoro si accerti che ciascun dipendente riceva una formazione adeguata in materia di salute e di sicurezza, anche rispetto alle conoscenze linguistiche.

In caso di violazione di questi obblighi l'articolo 55 del Decreto Legislativo n. 81/2008 prevede che siano applicate delle sanzioni al datore di lavoro commisurate in base al numero dei dipendenti; indubbiamente gli obblighi di informazione e formazione contenuti in questa normativa devono essere, necessariamente, riadattati tenendo conto della specificità della prestazione in modalità *Smart Working* e della impossibilità di controllare i luoghi di lavoro di svolgimento di quest'ultima²⁰⁰.

In questo caso si potrà comunque fornire un'adeguata informazione ed eventuale formazione sui rischi legati alla prestazione di lavoro in modalità *Smart Working*.

L'informazione e formazione utilizzata per la modalità agile potrà avere ad oggetto il corretto utilizzo delle apparecchiature, l'allestimento di un'idonea postazione lavorativa, i rischi (sia generali che specifici) e le modalità di svolgimento della prestazione del videoterminalista.

Il lavoratore, a sua volta, ha l'obbligo di collaborare all'attuazione di misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per gestire i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, poiché è chiaro che solo il lavoratore può segnalare al datore di lavoro eventuali pericoli cui è esposto al fine di individuare con lo stesso le misure più idonee per gestirli. Per ottenere collaborazione da parte del lavoratore è necessario che questo sia sensibilizzato sul tema e sui pericoli cui è esposto.

²⁰⁰DUBINI R., *Chiarimenti sull'obbligo di informazione, formazione e addestramento*, 2013, in <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/informazione-formazione-addestramento-C-56/chiarimenti-sull-obbligo-di-informazione-formazione-addestramento-AR-12650/>.

Secondo un consolidato orientamento della Giurisprudenza di legittimità in tema di infortuni sul lavoro, il datore di lavoro che, dopo avere effettuato una valutazione preventiva del rischio connesso allo svolgimento di una determinata attività, ha fornito al lavoratore i relativi dispositivi di sicurezza ed ha adempiuto a tutte le obbligazioni proprie della sua posizione di garanzia, non risponde delle lesioni personali derivate da una condotta esorbitante ed imprevedibilmente colposa del lavoratore.

La Suprema Corte di Cassazione recentemente ha fornito una chiave di interpretazione della normativa in materia di sicurezza del lavoro in rapporto alle attività svolte all'esterno dei locali aziendali²⁰¹.

Di fatto, il dipendente ha l'obbligo di osservare, nell'esercizio della prestazione agile, le direttive aziendali (anche considerando i tempi di riposo e le misure tecniche e organizzative attuate per garantire il diritto alla disconnessione), utilizzando la strumentazione fornita secondo le strumentazioni ricevute e sarà tenuto a collaborare per l'attuazione delle misure di prevenzione di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'attuazione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Il datore di lavoro è quindi direttamente responsabile del buon funzionamento e della sicurezza della strumentazione tecnologica affidata al lavoratore per l'espletamento della propria prestazione in regime di lavoro agile.

L'articolo 18 della Legge 81/2017 al 2° comma prevede che il datore di lavoro sia responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al dipendente per lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Il datore di lavoro deve quindi rispettare le disposizioni normative relative alle attrezzature di lavoro (macchine, apparecchi e utensili usati durante il lavoro). Il medesimo è, altresì, tenuto a mantenere in efficienza, con regole di manutenzione, le attrezzature che abbiano i requisiti i cui al d.lgs. n. 81/2008 che siano conformi agli standard di sicurezza stabiliti per lo svolgimento del lavoro in modalità agile.

²⁰¹ PORRECA G., *I quesiti sul decreto 81: sulla delegabilità della indelegabilità*, 2011, in <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/rubriche-C-98/i-quesiti-sul-decreto-81-C-100/i-quesiti-sul-decreto-81-sulla-delegabilita-della-indelegabilita-AR-10996/>.

Le attrezzature devono oltretutto essere conformi alle specifiche disposizioni legislative delle direttive comunitarie di prodotto come ad esempio, la Direttiva delle macchine²⁰² e la Direttiva sul materiale elettrico in bassa tensione²⁰³.

A essere controllate e verificate sono la marcatura CE e il possesso della dichiarazione di conformità CE o UE delle attrezzature fornite come apparecchiature informatiche da ufficio, apparecchiature audio o video, apparecchi e dispositivi vari di misura, di controllo e di comunicazione e utensili portatili elettrici.

Per poter lavorare in totale sicurezza ed evitare rischi di intrusioni e di furti di dati sensibili sono necessari specifici strumenti informatici. Ad esempio, nel campo dell'editoria online (dove tutto il lavoro viene svolto utilizzando degli strumenti basati sul Cloud) l'utilizzo di una VPN aziendale potrebbe risultare non necessario, ma l'installazione di un antivirus e la creazione di backup sicuri e su più supporti dovrebbe essere una regola seguita da tutti per mettere in sicurezza i dati lavorativi, ed evitare spiacevoli situazioni in cui non potrebbe essere possibile lavorare con produttività²⁰⁴.

Il lavoratore agile è responsabile per l'uso improprio dei dispositivi tecnologici che gli sono stati assegnati e risponde per la violazione delle direttive aziendali contenenti le indicazioni sul corretto utilizzo di tali mezzi.

Il lavoratore *Smart* è dunque tenuto a custodire gli strumenti ricevuti dal datore di lavoro, ma è anche responsabile della riservatezza dei dati aziendali, cui può accedere mediante tali congegni²⁰⁵.

Nella situazione emergenziale che, al giorno d'oggi, l'Italia sta attraversando, dovuta all'emergenza sanitaria del Covid-19, i dipendenti a cui è stata imposta la modalità di lavoro in *Smart Working* sono chiamati a tutelarsi da rischi ulteriori e diversi da quelli finora solitamente diffusi dal momento che si trovano a svolgere la prestazione lavorativa nella maggior parte dei casi in

²⁰²Direttiva dell'Unione europea 2006/42/CE.

²⁰³Direttiva dell'Unione europea 2014/35/CE.

²⁰⁴CALLENDO D., *Smart Working: le regole, i diritti e i doveri di aziende e lavoratori*, 2020, in <https://tech.fanpage.it/smart-working-le-regole-i-diritti-e-i-doveri-di-aziende-e-lavoratori/>.

²⁰⁵BAGNATO M. E., *Coronavirus e smart working: cosa si può fare e cosa non si può fare?*, 2020, in <https://www.altalex.com>.

maniera improvvisata. In primis, gli hacker stanno attualmente approfittando questo momento di crisi globale per attaccare i lavoratori che svolgono la prestazione da remoto; principali tra questi²⁰⁶:

- APT36, un *tool*²⁰⁷ proveniente dal Pakistan per accesso amministrativo da remoto e diffuso mediante *phishing*²⁰⁸ attraverso documenti relativi ad avvisi sanitari; esso ha avuto come obiettivi i comparti di difesa, le ambasciate ed il governo indiano;
- Campagna di malware²⁰⁹ lanciata da hacker nord-coreani, la quale ha utilizzato documenti inerenti alla risposta del Sud Corea all'epidemia da Covid-19 come vettore per diffondere il malware BabyShark;
- Campagna di diffusione del malware AZORult, il quale ruba informazioni dalla macchina vittima: i principali vettori di diffusione di tale malware sono i documenti Microsoft Word;
- Applicazione Android malevola, chiamata CovidLock ransomware²¹⁰, che chiede un riscatto in cambio della decrittazione dei dati;
- Attacchi di tipo comment-spamming, ossia diffusione mediante commenti di link apparentemente relativi ad informazioni circa il Covid-19, ma che in realtà ridottano l'utente verso siti malevoli.

Di conseguenza, risulta fondamentale che per contrastare gli attacchi di *social engineering*²¹¹ a danno degli utenti le imprese adottino precauzioni e misure di sicurezza per gli accessi da remoto a tutti gli *asset* lavorativi.

²⁰⁶ PIRLO G., POLINO F., *Sicurezza dello smart working al tempo del coronavirus: rischi, minacce e contromisure.*, 2020, in <https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/sicurezza-dello-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-rischi-minacce-e-contromisure/>.

²⁰⁷ In informatica sta ad indicare un piccolo programma di ausilio per attività specifiche, in genere è fornito a corredo di pacchetti software.

²⁰⁸ Si tratta di una truffa informatica effettuata inviando un'e-mail con il logo contraffatto di un istituto di credito o di una società di commercio elettronico, in cui si invita il destinatario a fornire dati riservati, motivando tale richiesta con ragioni di ordine tecnico.

²⁰⁹ È un programma, documento o messaggio di posta elettronica in grado di apportare danni da un sistema informatico.

²¹⁰ È un tipo di malware che limita l'accesso del dispositivo che infetta, richiedendo un riscatto da pagare per rimuovere la limitazione.

²¹¹ È lo studio di un comportamento individuale di una persona al fine di carpire informazioni utili.

I comparti di sicurezza aziendali sono quindi tenuti ad informare i colleghi a prestare massima cautela verso le campagne di *phishing* e soprattutto diffondere le misure da adottare per lavorare in piena sicurezza.

Da ultimo, risulta, fondamentale l'impiego di Virtual Private Networks in modo tale da poter mantenere privata la connessione alla rete aziendale²¹².

1.5 - ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI INFORTUNI E LE MALATTIE PROFESSIONALI

L'articolo 23 della Legge n. 81/2017 disciplina il diritto del lavoratore agile alla tutela contro gli infortuni e le malattie professionali.

Innanzitutto, la norma stabilisce che l'accordo in modalità *Smart Working* e le sue modificazioni rientrino tra gli atti da comunicare obbligatoriamente al centro per l'impiego territorialmente competente.

Questa disposizione richiama l'articolo 9-*bis* del d.l. n. 510/1996, il quale dispone che i datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici sono tenuti a dare comunicazione al Servizio territorialmente competente in caso di istaurazione di un rapporto di lavoro subordinato e autonomo in forma coordinata e continuativa entro il giorno antecedente a quello di istaurazione dei relativi rapporti.

La comunicazione deve indicare²¹³:

- La data di assunzione;
- I dati anagrafici del lavoratore;
- La data di cessazione del rapporto, nel caso in cui il rapporto di lavoro non sia a tempo indeterminato;
- La tipologia contrattuale;
- La qualifica professionale;

²¹² PIRLO G., POLINO F., *Sicurezza dello smart working al tempo del coronavirus: rischi, minacce e contromisure*, 2020, in <https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/sicurezza-dello-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-rischi-minacce-e-contromisure/>.

²¹³ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

- Il trattamento economico;
- Il trattamento normativo applicato.

Analogamente, si applica questa procedura ai tirocini di formazione e di orientamento e ad ogni altra esperienza lavorativa simile a queste ultime.

Le Agenzie di lavoro autorizzate dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali devono comunicare (al Servizio territorialmente competente) l'assunzione, la proroga e la cessazione dei rapporti temporanei sorti nel mese precedente entro il ventesimo giorno successivo alla data dell'assunzione.

Allo stesso modo, anche le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a comunicare (al Servizio territoriale competente) l'assunzione, la proroga, la trasformazione e la cessazione dei rapporti di lavoro entro il ventesimo giorno del mese successivo alla data dell'assunzione.

Si ricorda che su questo tema è intervenuto l'art 4-bis, del Decreto Legislativo n. 181/2000, il quale ha disposto che all'atto dell'istituzione del rapporto di lavoro, prima dell'inizio dell'attività di lavoro, i datori di lavoro privati sono tenuti a consegnare ai dipendenti una copia della comunicazione di instaurazione del rapporto di lavoro.

Al fine di semplificare gli adempimenti per i datori di lavoro, l'articolo 13, 4° comma del Decreto Legislativo n. 150/2015²¹⁴, ha disposto che le comunicazioni previste dai richiamati articoli 9-bis²¹⁵ (Decreto Legge n. 510/1996) e 4-bis²¹⁶ (Decreto Legislativo n. 181/2000) debbano essere effettuate per via telematica all'ANPAL²¹⁷ che le mette a disposizione dei centri per

²¹⁴ Art. 13, comma 4, del Decreto Legislativo n. 150/2015, rubricato "Sistema informativo unitario delle politiche del lavoro": "Allo scopo di semplificare gli adempimenti per i datori di lavoro, le comunicazioni di assunzione, trasformazione e cessazione dei rapporti di lavoro di cui all'articolo 4-bis de decreto legislativo n. 18 del 2000, all'articolo 9-bis, comma 2, del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, all'articolo 11 del Decreto del Presidente della Repubblica 18 aprile 2006, n. 231, nonché all'articolo 21 della legge 29 aprile 1949, n. 264, sono comunicate per via telematica all'ANPAL che le mette a disposizione dei centri per l'impiego, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dell'INPS, dell'INAIL e dell'Ispettorato nazionale del lavoro per le attività di rispettiva competenza."

²¹⁵ Art. 9 bis d.l. n. 510/1996, rubricato: "Disposizioni in materia di collocamento".

²¹⁶ Art. 4-bis d.lgs. n. 181/2000, rubricato: "Modalità di assunzione e adempimenti successivi".

²¹⁷ Agenzia Nazionale Politiche attive Lavoro.

l'impiego (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dell'IMPS, dell'INAIL e dell'Ispettorato nazionale del lavoro per le attività di rispettiva competenza²¹⁸.

In buona sostanza, dunque, l'articolo 23 della Legge n. 81/2017, stabilisce che il lavoratore in modalità *Smart Working* ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Il lavoratore, naturalmente, è coperto soltanto per il tipo di mansioni che svolge e per i rischi ad esse connesse; ciò allo scopo di fornire al lavoratore agile le stesse tutele offerte alle altre tipologie di lavoratore, escludendo però la tutela per infortuni non connessi alla specifica prestazione lavorativa ma derivati da una scelta lavorativa del prestatore²¹⁹.

La Legge n. 81/2017 stabilisce che il lavoratore sia assicurato in caso di infortuni e malattie professionali dipesi dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

Il lavoratore, allo stesso tempo è assicurato se gli infortuni si sono verificati durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali.

L'infortunio che accade nel lasso di tempo in cui il lavoratore si reca nel luogo di lavoro prende il nome di "infortunio *in itinere*" la cui disposizione di quest'ultimo afferma che nel caso di infortunio occorso durante lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, è tutelato su l'infortunio occorso durante lo svolgimento dell'attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali, se l'infortunio è causato da un rischio connesso con l'attività lavorativa e nel caso in cui il lavoratore abbia intrapreso quel determinato percorso per esigenze connesse con la prestazione lavorativa o a esigenze di vita privata²²⁰.

La tutela comprende anche gli infortuni avvenuti durante il percorso che collega due differenti luoghi di lavoro e nel caso in cui nel luogo di lavoro non ci

²¹⁸ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

²¹⁹ COSTA M., *Infortuni sul lavoro durante lo Smart Working: cosa dice la legge*, 2019, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/infortuni-sul-lavoro-durante-lo-smart-working-cosa-dice-la-legge/>.

²²⁰ LAI M., *Lavoro agile, sicurezza e tutela assicurativa*, 2017, in <http://www.lavorosi.it/rapporti-di-lavoro/tipologie-contrattuali/lavoro-agile-sicurezza-e-tutela-assicurativa/>

sia un servizio di ristoro anche durante il percorso di andata e ritorno da luogo di lavoro a quello di consumazione dei pasti.

Quelle appena indicate costituiscono delle declinazioni proprie del Legislatore che possono presentare alcune criticità legate al fatto che la norma non richiede che il posto di lavoro venga, necessariamente, indicato nell'accordo, né che la prestazione venga, obbligatoriamente, svolta durante il normale orario di lavoro che si seguirebbe all'interno dell'azienda.

Diversamente, gli infortuni derivati da interruzioni o deviazioni del percorso del tutto indipendenti dal lavoro o comunque non necessarie, non sono indennizzabili dall'assicurazione.

Le soste brevi che non espongono il dipendente a un rischio diverso da quello che avrebbe dovuto affrontare se il percorso casa-lavoro fosse stato compiuto senza interruzioni sono invece coperte dall'assicurazione.

L'assicurazione opera nel caso di utilizzo del mezzo privato, purché necessario, per via dell'assenza o insufficienza di mezzi di trasporto pubblico e per la non percorribilità a piedi del tragitto.

Inoltre, restano esclusi dalla tutela assicurativa, gli infortuni causati dall'abuso di alcolici o psicofarmaci così come quelli causati da un conducente privo di patente di guida.

Nel caso di prestazione di lavoro in modalità *Smart Working*, la Legge n. 81/2017 ha previsto una ulteriore condizione affinché si possa operare la copertura assicurativa dell'infortunio in *itinere* e cioè esclusivamente quando il luogo sia stato scelto secondo criteri di ragionevolezza, per esigenze connesse alla prestazione o alla necessità del dipendente di conciliare le esigenze lavorative con quelle di vita.

Meno chiara però è l'applicazione in caso di prestazione di lavoro resa in *Smart Working*, poiché il lavoratore agile è slegato da limiti spazio-temporali e ciò porta a una difficoltà nel garantire il riconoscimento dell'infortunio da parte dell'INAIL.

In questo caso, quindi, l'azienda deve individuare criteri e metodologie che possano assicurare all'ente assicurativo le giuste evidenze in caso di infortunio, come ad esempio: la tracciabilità della connessione del lavoratore, la

comunicazione preventiva del luogo di lavoro (se questo risulta fuori dai canoni), la condivisione preventiva del percorso (se diverso da quello standard) e la corretta attuazione della procedura di gestione dell'infortunio da parte del datore di lavoro²²¹.

In conclusione, si può affermare che durante le prestazioni di lavoro agile, i lavoratori beneficiano dell'assicurazione INAIL contro gli infortuni sul lavoro, che copre anche i cosiddetti infortuni in itinere. Ovviamente, al fine di consentire il riscontro dell'indennizzabilità dell'evento da parte dell'istituto ai sensi della norma vigente, è opportuno che l'accordo di lavoro agile specifichi il luogo o i luoghi di possibile esecuzione della prestazione, in modo compatibile con la tutela della salute e della sicurezza del prestatore di lavoro²²².

1.6 - LA CIRCOLARE INAIL N.48 DEL 2 NOVEMBRE 2017

Gli infortuni e le malattie professionali hanno rappresentato nell'immediato, uno strumento d'incognita per le società che, alla luce della riforma introduttiva dello *Smart Working*, hanno promosso l'introduzione del lavoro agile nel contesto dell'organizzazione aziendale.

L'INAIL è intervenuto in merito a ciò tramite la circolare n. 48/2017, con cui ha fornito delle indicazioni operative sulle modalità di gestione dei rapporti di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali, in applicazione delle norme introdotte dalla Legge n. 81/2017²²³.

Dal momento che, lo *Smart Working* è considerato una modalità di svolgimento flessibile del rapporto di lavoro, l'INAIL ha precisato che

²²¹COSTA M., *Infortuni sul lavoro durante lo Smart Working: cosa dice la legge*, 2019, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/infortuni-sul-lavoro-durante-lo-smart-working-cosa-dice-la-legge/>.

²²² PARISE V., PETROCELLI M., *Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutela, diritti e doveri del lavoratore*, 2020, in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>

²²³ SALAZAR P., *Sicurezza del lavoratore agile: tutela infortunistica e rispetto degli obblighi*, 2018, in <https://www.altalex.com/documents/biblioteca/2018/06/15/sicurezza-lavoro-agile>.

l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali si estende anche ai rapporti di lavoro agile.

La Circolare, con riferimento alle tariffe relative ai premi dell'assicurazione contro gli infortuni, richiama l'articolo 4 del decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale del 12 dicembre 2000 nel punto in cui afferma che *“agli effetti delle tariffe, per lavorazione si intende il ciclo di operazioni necessario perché sia realizzato quanto in esse descritto, comprese le operazioni complementari e sussidiarie purché svolte dallo stesso datore di lavoro e in connessione operativa con l'attività principale, ancorché siano effettuate in luoghi diversi”*.

Quindi, l'effettiva modalità di svolgimento della prestazione lavorativa all'interno dei locali aziendali non influisce sull'individuazione della classificazione da adottare, che sarà quella che viene utilizzata per chi svolge la medesima prestazione lavorativa in azienda.

Il datore essendo tenuto a fornire degli strumenti tecnologici e allo stesso tempo garantire il buon funzionamento degli stessi, sussiste quindi un'identica classificazione in termini tariffari, nel rispetto del principio che anima la riforma introdotta dal governo e che garantisce comunque un'equiparazione del trattamento normativo e retributivo dei lavoratori in *Smart Working* rispetto a quelli che operano all'interno dei locali aziendali e di conseguenza anche delle norme relative alla sicurezza sul lavoro.

Secondo la Circolare, (con riferimento agli infortuni sul lavoro) i lavoratori agili devono essere assicurati all'INAIL se sono esposti alle fonti di rischio previste dall'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 per lo svolgimento della propria attività lavorativa, fra le quali rientra il rischio elettrico connesso con l'uso di macchine di ufficio (come mezzi telematici, computer o videoterminali).

I lavoratori in modalità *Smart Working* sono tutelati non solo per i rischi strettamente connessi allo svolgimento della propria attività lavorativa ma anche alle attività strumentali e accessorie purché risultino necessarie allo svolgimento delle mansioni assegnate.

L'accordo previsto dagli articoli 19 e 18 della Legge n. 81/2017 rappresenta uno strumento idoneo ad individuare non solo i rischi ai quali è esposto il lavoratore ma anche dei parametri spazio-temporali ai fini del perfezionamento delle prestazioni previdenziali e assicurative.

Inoltre, nel caso in cui al lavoratore siano assegnate in modalità agile le medesime mansioni svolte all'interno dei locali aziendali - in relazione alle quali era già stato assicurato - il datore di lavoro non ha nessun obbligo di denuncia a fini assicurativi se non si verifica alcuna variazione di rischi.

Nel caso in cui, invece, il datore di lavoro non abbia in essere un rapporto assicurativo con l'INAIL, dovrà presentare una specifica denuncia per garantire l'assicurazione dei lavoratori, compresi quelli che svolgono la prestazione lavorativa in modalità *Smart Working*²²⁴.

1.7 - IL RECESSO NEL CONTRATTO DI LAVORO IN MODALITÀ *SMART WORKING*

La disciplina del recesso spinge a ritenere che l'accordo di lavoro in modalità *Smart Working* non sia sostitutivo del rapporto di lavoro perché altrimenti si dovrebbe ritenere che il recesso in questione integri una nuova ipotesi di libera decidibilità e conseguentemente una deroga rilevante alla disciplina del licenziamento²²⁵.

L'articolo 19 della Legge n. 81/2017 stabilisce che l'accordo di *Smart Working* può essere stabilito a termine o a tempo indeterminato, così come le modalità dell'eventuale recesso unilaterale, dettagliate soprattutto dal profilo della fissazione di precise tempistiche minime per il legittimo esercizio dello stesso.

Il recesso *ex* articolo 1373, del Codice Civile, viene definito come la manifestazione della volontà unilaterale di una delle parti che produce lo

²²⁴ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

²²⁵ FLORIS M., *Durata del patto di Smart Working e disciplina del recesso*, 2017, in https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/articles/index.page?ArticleID=en/global/Italy/it/DURATA_DEL_PATTO_DI_SMART_WORKING_E_DISCIPLINA_DEL_RECESSO.

scioglimento totale o parziale del rapporto giuridico di origine contrattuale, in deroga al principio dell'articolo 1373 c.c. secondo il quale il contratto può essere sciolto solo per il mutuo consenso o per le altre cause ammesse dalla legge.

Non essendoci, quindi, una facoltà “ordinaria” concessa alle parti, è necessario che il diritto derivi dalla legge o dalla presenza di una clausola inserita nel contratto dalle parti.

In base a queste ultime considerazioni la Suprema Corte ha precisato che²²⁶:

- Il recesso unilaterale, lungi dal costituire una facoltà normale delle parti contraenti, presuppone a norma dell'articolo 1373 che quest'ultima norma sia specificamente attribuita per legge o per clausola contrattuale e, in quest'ultimo caso, l'onere di provarne l'esistenza ricade sulla parte che intende farla valere in giudizio.
- La clausola, con la quale si attribuisce ad uno o a entrambi i contraenti la facoltà di recesso *ex* articolo 1373, del Codice Civile, che, poiché è considerata derogativa al principio generale per il quale in contratto ha forza di legge tra le parti, deve essere sempre redatta in termini inequivoci, tali da non lasciare alcun dubbio circa la volontà dei contraenti di inserirla nel negozio da loro sottoscritto.

Nel caso dell'accordo di lavoro in modalità *Smart Working* è consentito alle parti di definire le modalità di esercizio del recesso dal programma di *Smart Working*.

La Legge n. 81/2017, tuttavia, stabilisce che (in caso di accordo a tempo indeterminato) che è possibile recedere nel rispetto di un obbligo di preavviso (non inferiore a 30 giorni), tanto in capo al datore di lavoro, quanto in capo al lavoratore. Invece il preavviso non è richiesto se sussiste un giustificato motivo.

In modo analogo, è stabilito l'aumento di tale termine, in capo al datore di lavoro, ad un minimo di 90 giorni, quando l'accordo sia stabilito con lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1, della Legge n. 68/1999²²⁷.

²²⁶ SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

²²⁷ SANTAGATA S., *E' legge la tutela dello Smart Working*, 2017, in <https://www.edotto.com/articolo/e-legge-la-tutela-dello-smart-working>.

Questo, al fine di tutelare al meglio la categoria dei lavoratori disabili allo scopo di consentire agli stessi la possibilità di un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura imposte loro dallo stato di disabilità.

In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere²²⁸:

- Nel caso di accordo a tempo indeterminato, senza il rispetto di alcun preavviso;
- Nel caso di accordo a tempo determinato, prima della scadenza.

In merito all'esistenza del giustificato motivo, questo concetto dovrà intendersi nella sua accezione più ampia, dando per scontato che il recesso potrà essere espressamente motivato dal ricorrere di determinate condizioni sia gestionali che amministrative che di tipo soggettivo.

Questa espressione implica comunque la necessità che ci siano circostanze specifiche rispetto al momento della conclusione del contratto, solitamente non prevedibili e tali da rendere legittimo il volersi svincolare da un accordo che altrimenti si sarebbe obbligati a rispettare. In sostanza, i motivi di recesso potranno rispondere a logiche o esigenze diverse.

L'esercizio del recesso potrà, quindi, essere ricollegato a modificazioni delle necessità aziendali o del lavoratore rispetto al momento dell'avvio del programma di *Smart Working*, oppure ai risultati non positivi dello stesso per incompatibilità con l'organizzazione dell'azienda o per gli effetti negativi che potrebbe avere sulla produttività del lavoratore, sulla qualità della prestazione resa o sulle esigenze private.

Analogamente, potrà presumersi il possibile effetto dei provvedimenti disciplinari conseguenti in relazione al proseguimento della prestazione in regime di *Smart Working*²²⁹.

²²⁸ IERVOLINO P., *Le problematiche del recesso in Smart Working*, 2019, in <http://www.bollettinoadapt.it/le-problematiche-del-recesso-in-smart-working/>.

²²⁹ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

Sarà, inoltre, possibile coordinare la disciplina del recesso con altri profili di gestione del personale, sempre facendo attenzione a non violare i limiti stabiliti dalla legge e dai contratti collettivi.

È chiaro che non sarà esclusa la sindacabilità sulla legittimità del recesso operato e della motivazione posta alla base dello stesso. A seguito del recesso dell'accordo, l'attività lavorativa continuerà ad essere svolta secondo le modalità ordinarie.

In pratica, si può affermare che il recesso suddetto non estingue il rapporto di lavoro che continuerà secondo le tradizionali modalità e non più in forma agile.

Inoltre, se la legge non preveda nulla sul punto, non vi sono motivi per escludere che il patto di lavoro agile, come qualsiasi altro patto, possa essere risolto consensualmente.

Manca, invece, una previsione per l'ipotesi di un'indennità sostitutiva del preavviso, laddove le parti si trovino nella impossibilità di osservare detto periodo; allo scopo vengono piuttosto equiparati gli effetti della giusta causa ad un meglio precisato "giustificato motivo". Il che lascia intendere che, sia in caso di motivo soggettivo che oggettivo entrambi i contraenti potranno recedere senza osservare il periodo previsto. Inoltre, si fa presente che non viene neppure previsto secondo quali modalità dovrebbero regolarsi le parti se volessero recedere "ante tempus".

In sintesi, il recesso nell'accordo di lavoro agile si può avere: con un preavviso non inferiore a trenta giorni in caso di accordo a tempo determinato, senza preavviso in caso di accordo a tempo indeterminato in presenza di giustificato motivo e in caso di accordo a tempo determinato in presenza di giustificato motivo prima della scadenza²³⁰.

²³⁰ VANNONI L., *Il recesso dell'accordo di lavoro agile*, 2018, in <https://www.eclavoro.it/recesso-accordo-lavoro-agile/>.

2 - DIRITTI E DOVERI DEL DATORE DI LAVORO

Secondo la Legge n. 81/2017, il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore, per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Gli incentivi fiscali e i contributi, eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza, sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in maniera di lavoro agile. Sostanzialmente, lavorando in modalità agile, la retribuzione non sarebbe più modulata sulla base dell'orario di lavoro ma in funzione dell'obiettivo lavorativo fissato in accordo tra datore di lavoro e dipendente.

Lo *Smart Working* è una modalità di lavoro che punta a generare maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati lavorativi, combinando flessibilità, autonomia e collaborazione.

L'azienda nell'utilizzare lo *Smart Working* ha diversi vantaggi: aumento della produttività del lavoratore, certezza di avere un lavoratore più rilassato, abbattimento dei costi relativi all'energia elettrica, al riscaldamento, ai buoni pasto o alla mensa.

Secondo il principio di non discriminazione, il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Principali poteri del datore di lavoro sono, quindi, il potere di controllo e il potere disciplinare.

Nel periodo della situazione emergenziale dettata dal Covid-19 il datore di lavoro si impegna a selezionare tempestivamente i lavoratori da proporre allo svolgimento dell'attività in *Smart Working* una volta ricevute le domande e i requisiti minimi previsti anche in considerazione del presidio fisico necessario per assicurare le attività principali. Nel caso in cui le richieste siano superiori al 30% del totale dei dipendenti, il datore di lavoro può prendere in considerazione l'idea di attuare una turnazione dando in ogni caso priorità al personale in stato di

gravidanza o con patologie gravi certificate. Inoltre, il datore di lavoro dovrà comunicare a ciascun dipendente un piano di lavoro sintetico con i relativi obiettivi da raggiungere nel periodo in cui dovrà svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile, comunicare alla Direzione i nominativi di coloro che aderiranno allo *Smart Working* specificando le giornate, le relative fasce orarie ed eventuali cambiamenti e dovrà, anche, comunicare le eventuali richieste non andate a buon fine (dando una motivazione) e monitorare il buon andamento del piano di lavoro concordato e i relativi obiettivi raggiunti²³¹.

2.1 - POTERE DI CONTROLLO A DISTANZA

L'accordo di *Smart Working*, come prevede l'articolo 21 Legge n. 81/2017, deve contenere la disciplina dell'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro²³² così come l'individuazione delle condotte che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, considerando che la prestazione di lavoro in modalità *Smart* viene svolta a distanza.

Innanzitutto, è bene precisare che il datore di lavoro ha il potere di controllare l'esatta esecuzione della prestazione lavorativa, verificando l'adozione della necessaria diligenza da parte del lavoratore, in conformità al disposto di cui all'art. 2104, del Codice Civile, anche al fine di avviare eventuali sanzioni disciplinari²³³.

Lo Statuto dei Lavoratori stabilisce, però, alcune limitazioni al potere di vigilanza e controllo sull'attività lavorativa da parte del datore di lavoro; questo al fine di evitare forme invasive di controllo a tal punto da ledere la libertà, la dignità

²³¹ CAPOFERRO P., *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 2020, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-così-importante-per-il-business/>.

²³² Ai sensi dell'art. 4 Legge n. 300/1970 e successive modificazioni.

²³³ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019

e la personalità del lavoratore. In tal modo lo Statuto dei Lavoratori rende legittimi soltanto i controlli volti a garantire la regolarità del lavoro²³⁴.

La Cassazione sul punto ha affermato che *“il datore di lavoro ha il potere, ma non l’obbligo, di controllare in modo continuo i propri dipendenti, contestando loro immediatamente qualsiasi infrazione al fine di evitarne un possibile aggravamento, atteso che un simile obbligo, non previsto dalla legge né desumibile dai principi di cui agli artt. 1175 e 1375 del codice civile, negherebbe in radice il carattere fiduciario del lavoro subordinato²³⁵”*.

Quanto al lavoro agile, considerando la particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, esso impone la necessità di regolamentare nell’accordo di lavoro agile le modalità di esercizio di tale potere da parte del datore di lavoro.

Questo può portare a più problematiche, ad esempio, quella dell’accessibilità a tutti i lavoratori del codice disciplinare e dell’individuazione di specifiche condotte sanzionabili diverse da quelle tipizzate per i lavoratori che svolgono la loro prestazione di lavoro all’interno dell’azienda.

Nel dettaglio, l’art. 4²³⁶ dello Statuto dei Lavoratori affronta il tema dei controlli a distanza; tale articolo modificato dal decreto legislativo n. 151/2015 e dal decreto legislativo n. 185/2016 dispone che gli impianti audiovisivi e tutti gli altri strumenti da cui possa derivare la possibilità di controllo a distanza dell’attività dei lavoratori possono essere utilizzati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale²³⁷.

Di conseguenza è stabilito il divieto di controlli a distanza finalizzati esclusivamente a controllare l’attività dei lavoratori.

Inoltre, l’art. 4 dello Statuto dei Lavoratori prevede che gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti utilizzati per il controllo a distanza possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla RSU o dalle RSA.

²³⁴ROCCHETTI P., *I limiti al potere di controllo del datore di lavoro sulle condotte del lavoratore. Commento alle sentenze n. 22662/ 16 e 22213/ 16 della cassazione*, in in *Questione Giustizia*, 2017.

²³⁵Cassazione Civile, Sez. Lav., del 17 maggio 2016, n. 10069.

²³⁶Art. 4 dello Statuto dei Lavoratori rubricato “Impianti audiovisivi”.

²³⁷MODESTI T., *Art. 4 statuto dei lavoratori: evoluzione normativa e non solo*, 2017, in <http://www.salvisjuribus.it/art-4-statuto-dei-lavoratori-evoluzione-normativa-e-non-solo/>.

Nel caso di assenza di accordo sindacale, gli impianti visivi così come gli altri strumenti possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro²³⁸.

Il carattere della flessibilità dello *Smart Working* comporta però una forma attenuata del potere di controllo da parte del datore di lavoro, che è caratterizzato da vincoli di orario e luogo di lavoro non rigidi.

Inoltre, è necessario considerare che l'adozione degli strumenti tecnologici e informatici ai fini dello svolgimento della prestazione lavorativa potrebbe compromettere gli obiettivi di tutela dei diritti dei lavoratori dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori.

La regolamentazione dell'esercizio del potere di controllo assume, quindi, grande importanza riguardo ai vincoli massimi di orario giornaliero e settimanale il cui rispetto è imposto dalla Legge n. 300/1970; ciò comporta la necessità di verifica della relativa utilizzazione degli strumenti di lavoro²³⁹.

Considerando gli aspetti sopra riportati, l'accordo di lavoro agile dovrà contenere le previsioni necessarie e dovrà garantire in maniera adeguata il diritto di disconnessione del lavoratore, questo a tutela delle condizioni di lavoro e a protezione dell'equilibrio tra l'obiettivo di incrementare l'attività lavorativa e la giusta conciliazione vita-lavoro²⁴⁰.

In ultima analisi, l'accordo di *Smart Working* dovrà tenere presente quanto detto nel comma 3 dell'art. 4²⁴¹ dello Statuto dei Lavoratori.

Affinché le informazioni acquisite a seguito dei controlli a distanza siano utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, quindi, l'accordo dovrà contenere una preventiva informativa in favore del lavoratore circa la sussistenza

²³⁸ IACOVETTI A., *La modifica dell'art. 4 Statuto dei Lavoratori: controllo a distanza e diritto alla privacy*, 2018, in <https://www.iprofessionistidellasicurezza.it/2018/03/11/la-modifica-dellart-4-statuto-dei-lavoratori-controllo-a-distanza-e-diritto-alla-privacy/>.

²³⁹ SAETTA B., *Privacy e controllo dei lavoratori*, 2018, in <https://protezionedatipersonali.it/privacy-controllo-lavoratori>.

²⁴⁰ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

²⁴¹ Art. 4 comma 3 dello Statuto dei lavoratori: "*Le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.*"

dei controlli e in merito alle modalità attraverso le quali saranno posti in essere, così come previsto dal comma 2 dell'art. 4²⁴² dello Statuto dei Lavoratori²⁴³.

2.2 – POTERI DISCIPLINARI DEL DATORE DI LAVORO

L'accordo di *Smart Working* oltre a disciplinare il potere di controllo del datore di lavoro, disciplina anche le modalità d'esercizio del potere disciplinare di quest'ultimo. È quindi necessario individuare le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che potrebbero dare luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari²⁴⁴.

Indubbiamente i provvedimenti disciplinari potrebbero sorgere a motivo giustificato di recesso dell'accordo di lavoro agile, dunque, non si potrà tralasciare quanto disposto dall'art. 7²⁴⁵ dello Statuto dei Lavoratori, il quale prevede che le infrazioni e le sanzioni che ad esse possono conseguire debbano essere portate a conoscenza dei lavoratori.

Secondo la Cassazione Civile, Sez. Lav., del 2017 n. 54 e la Cassazione Civile Sez. Lav., del 2013 n. 22626 si può affermare che l'esplicita previsione all'interno dell'accordo di lavoro agile va a sostituire il ruolo dell'affissione del codice disciplinare; ciò per quanto concerne le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali²⁴⁶.

Inoltre, non è possibile fare a meno del principio di proporzionalità secondo il quale deve ricorrere l'adeguatezza della sanzione, intesa come la proporzionalità tra infrazione e sanzione.

La Cassazione Civile Sez. Lav. Del 2016 n. 17337 al riguardo afferma che *“in tema di sanzioni disciplinari, il giudice di merito, investito del giudizio circa*

²⁴²Art. 4, comma 2, dello Statuto dei Lavoratori: *“La disposizione di cui al comma 1 non si applica agli altri strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione degli accessi e delle presenze.”*

²⁴³MASSIMINI M., *Smart working tra privacy, cybersecurity e controlli datoriali*, 2020, in <https://www.privacy.it/2020/05/25/smart-working-privacy-cybersecurity-controlli-massimini/>.

²⁴⁴GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

²⁴⁵Art. 7 dello Statuto dei Lavoratori rubricato *“Sanzioni disciplinari”*.

²⁴⁶BERTOLI L., *Lavorare da casa? No, grazie*, 2020, in <http://www.salvisjuribus.it/lavorare-da-casa-no-grazie/>.

la legittimità di tali provvedimenti, deve valutare la sussistenza o meno del rapporto di proporzionalità tra l'infrazione del lavoratore e la sanzione irrogatagli, tenendo a tal fine conto sia delle circostanze oggettive che delle modalità soggettive della condotta del lavoratore; l'apprezzamento di merito della proporzionalità tra infrazione e sanzione sfugge a censure in sede di legittimità se adeguatamente e congruamente motivato.”

Per quanto concerne la procedura di contestazione e alla successiva eventuale irrogazione del provvedimento disciplinare, comprese le modalità di impugnativa dello stesso, nel rispetto dell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, certamente potranno anche richiamarsi le ordinarie disposizioni sul tema di cui al CCNL applicato.

L'art. 21 della Legge n. 81/2017 stabilisce che l'accordo “individua le condotte” che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari e sembra quindi esclusa la possibilità di prevedere anche la sanzione applicabile.

A ogni modo, per concludere, si può affermare che la scelta della sanzione da comminare dovrebbe sempre ricondursi nell'ambito di quelle indicate dal contratto collettivo, poiché all'autonomia delle parti non sembra consentita l'individuazione di una sanzione disciplinare differente da quelle previste²⁴⁷.

²⁴⁷ CAZZELLA A., *Brevi considerazioni sul potere disciplinare nel “lavoro agile”*, in *IlSole24ore*, 2017.

CONCLUSIONI

Dopo quest'analisi sullo *Smart Working* possiamo affermare che il tema analizzato, in vigore da pochi anni in Italia, è da considerare ancora in piena evoluzione.

Contrariamente rispetto al passato, l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha rappresentato un potente propulsore per la sperimentazione di massa del lavoro da remoto, dal momento in cui tutte le attività d'ufficio che potevano svolgersi a distanza, nel periodo del *lockdown* sono state gestite in modalità *Smart*²⁴⁸.

E, di fatti, proprio nel periodo del *lockdown* la necessità di distanziamento sociale ha indotto i datori di lavoro a disporre la prosecuzione dell'attività lavorativa del personale impiegatizio e commerciale da casa, poiché l'obbligo di restare nel proprio domicilio non permetteva al lavoratore di svolgere la prestazione lavorativa in luoghi diversi dalla propria abitazione²⁴⁹.

Sorge, a questo punto, spontaneo chiedersi se la modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in *Smart Working*, una volta conclusa la suddetta fase emergenziale, possa diventare la “tradizionale modalità di lavoro del futuro”.

In buona sostanza, è doveroso chiedersi se l'emergenza epidemiologica da Covid-19 può, quindi, essere l'occasione per una vera e propria rivoluzione nei comportamenti collettivi e individuali nel mondo del lavoro?

Di certo il ricorso sistematico allo *Smart Working* da parte delle aziende può portare a risultati positivi solo se sussistono una serie di condizioni, tra cui una migliore standardizzazione dell'attività richiesta ad ogni lavoratore, una

²⁴⁸ BRESCIANI M., *Smart working: regole da ridisegnare dopo il lockdown*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

²⁴⁹ BRESCIANI M., *Smart working: regole da ridisegnare dopo il lockdown*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

profonda modifica dei comportamenti organizzativi aziendali e un ripensamento dei controlli sulle attività e sulla disciplina della tutela della salute²⁵⁰.

La facilità con cui molte imprese nel periodo emergenziale si sono adeguate al lavoro da casa ha da subito fatto pensare che l'emergenza epidemiologica da Covid-19 possa essere stata l'occasione per una *rivoluzione* nei comportamenti collettivi e individuali nel mondo del lavoro.

È chiaro che, ove si riesca a passare ad una misurazione della performance calcolata sul tempo di lavoro effettivo ad un'altra che si fonda sull'assegnazione di obiettivi misurabili, la differenza fra lavoro in presenza e *Smart Working* viene notevolmente a ridursi. È, però, ovvio che quanto detto non ha valenza per le attività da svolgersi necessariamente in presenza e per tutto il settore dei servizi alla persona²⁵¹.

Utilizzare sistematicamente la modalità di lavoro *Smart*, ovviamente, richiede anche un ripensamento per quanto concerne i controlli dell'attività di lavoro; ciò è un tema delicato che può dar luogo a resistenze dirette a rallentare il cambiamento in quanto i sistemi di inquadramento previsti dai contratti collettivi e dalle singole imprese non prevedono quasi mai funzioni esclusivamente dedicate al controllo interno all'organizzazione, essendo l'attività di direzione genericamente focalizzata su attività di impulso/direzione e prevedendosi la verifica dei risultati come attività meramente eventuale, quasi con carattere punitivo²⁵².

Possiamo affermare quindi che nel disegno del legislatore del 2017, il lavoro agile può essere considerato come un'opportunità per incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In questa prospettiva, l'accordo tra le parti risponde ad interessi diversi ma tra loro convergenti (una soluzione *win win*).

²⁵⁰FERRANTE V., *Smart Working = modalità di lavoro del futuro. Siamo pronti?*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

²⁵¹FERRANTE V., *Smart Working = modalità di lavoro del futuro. Siamo pronti?*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

²⁵²FERRANTE V., *Smart Working = modalità di lavoro del futuro. Siamo pronti?*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

Al contrario, l'accordo individuale e il lavoro esclusivamente da remoto nel periodo emergenziale non devono indurre a ritenere che il lavoro agile rappresenti una sorta di *benefit* per il solo lavoratore²⁵³.

Lo *Smart Working* si ritiene possa portare una positiva svolta nel mondo del lavoro soltanto se, oltre ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro sia anche in grado di incrementare la produttività delle aziende.

Inoltre, il passaggio al lavoro agile potrebbe anche essere un'opportunità per sviluppare un'autonoma funzione di controllo, secondo criteri di rotazione e di programmazione. Anche nel caso in cui a farne utilizzo fossero, infatti, solo le imprese di maggiori dimensioni si tratterebbe comunque di una vera e propria novità per tutto il sistema produttivo italiano, capace di incrementare la produttività e di ottimizzare l'utilizzo delle tecnologie digitali²⁵⁴.

Il presupposto, quindi, perché lo *Smart Working* possa essere la modalità di lavoro del futuro è che i lavoratori siano in grado di offrire la propria prestazione lavorativa in modalità agile secondo un principio di responsabilità, e le imprese siano in grado di permetterlo secondo adeguate capacità organizzative²⁵⁵.

²⁵³ BRESCIANI M., *Smart working: regole da ridisegnare dopo il lockdown*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

²⁵⁴ FERRANTE V., *Smart Working = modalità di lavoro del futuro. Siamo pronti?*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

²⁵⁵ PEDRAZZINI A., *Lo smart working del futuro deve avere orizzonti più ampi*, In *IlSole24ore*, 2020.

BIBLIOGRAFIA

ALESSANDRINI G., *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Lecce, 2016.

AMATO R., *Smart working, l'Italia è ultima in Europa*, in *La Repubblica*, 2017.

ANTEZZA V., *Lo smart working nel PA*, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

ASNAGHI A., *Il lavoro agile è finalmente legge, ma i punti interrogativi sono ancora molti*, 2017, in <https://www.eclavoro.it/lavoro-agile-finalmente-legge-punti-interrogativi/>.

BACCHINI F., *Lo smart working al tempo del coronavirus*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

BAGNATO M. E., *Coronavirus e smart working: cosa si può fare e cosa non si può fare?*, 2020, in <https://www.altalex.com>.

BALLISTRERI M., *Lo smart working e il telelavoro in Italia*, in *Revista de Estudios Económicos y Empresariales Núm.*, 2016, 28.

BENATTI G., COLOMBA V., *Tutela della privacy alla prova dello smart working: linee guida*, 2020, in <https://www.cybersecurity360.it/legal/privacy-dati-personali/tutela-della-privacy-alla-prova-dello-smart-working-linee-guida/>.

BERETTA L., CALAFIORI B., ROSSI G., VIANELLO S., *Smart Working: le regole applicative*, in *Fondazione commercialisti ODCEC di Milano*, 2018, 76.

BERNARDO P., *Lo smart working ai tempi del coronavirus*, in *IlSole24ore*, 2020.

BERTOLI L., *Lavorare da casa? No, grazie*, 2020, in <http://www.salvisjuribus.it/lavorare-da-casa-no-grazie/>.

BIANCHI D., *Smart working, GDPR, Coronavirus. Fac-simile nomina smart worker quale incaricato privacy*, 2020, in http://www.dirittoegiustizia.it/news/23/0000097874/Smart_working_GDPR_Coronavirus_Fac_simile_nomina_smart_worker_quale_incaricato_privacy.html.

BIANCO A., *Per gli statali adesso il 10% è tutto da superare*, in *IlSole24ore*, 2020.

BIARELLA L., *Dipendenti pubblici: la direttiva su smart working e telelavoro*, 2017, in <https://www.altalex.com/documents/news/2017/07/19/dipendenti-pubblici-la-direttiva-su-smart-working-e-telelavoro>.

ID., *Smart working e giustizia: la direttiva del Ministero*, 2020, in <https://www.altalex.com/documents/news/2020/03/06/smart-working-e-giustizia>.

BINI S., *Lo Smart Working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza*, 2019, in <http://giustiziacivile.com/lavoro/articoli/lo-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-brevi-osservazioni-stato-di-emergenza>.

BIONDI A., *I primi test nel 2016, ora sono coinvolti in più di 32mila*, in *IlSole24ore*, 2020.

BONADDIO D., *Co.co.co. etero-organizzate: la disciplina dopo il “D.L. tutela lavoro”*, 2019, in https://www.mysolution.it/globalassets/_nuovomysolution/pdf-profondimenti/lavoro/2019/12/19_12_10-circolare-bonaddio.pdf.

BOTTINI A., *Valgono solo i limiti massimi e le fasce di reperibilità*, in *IlSole24ore*, 2020.

BRENDA M., *Work-life balance*, in *Il Sole 24ore*, 2016.

BRESCIANI M., *Smart working: regole da ridisegnare dopo il lockdown*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

CAFIERO C., PEZZALI P., *Lo smart working da “Covid19” non è smart working*, in *IlSole24ore*, 2020.

CAGLIOTTI G. W., *Covid-19 – Superamento della fase 1 negli uffici giudiziari – individuazione del lavoro agile nelle prospettive future*, 2020, in <https://www.diritto.it/covid-19-superamento-della-fase-1-negli-uffici-giudiziari-individuazione-del-lavoro-agile-nelle-prospettive-future/>.

CALDARARA D., *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione: prime ipotesi applicative*, 2018, in http://www.lavoropubblicheamministrazioni.it/lavoro_agile_nella_pubblica_amministrazione#inizi o.

CAROZZI V., *Salute e sicurezza nello Smart Working: nel dubbio, qualche indicazione*, 2019, in <https://www.programmaradon.it/salute-e-sicurezza-nello-smart-working-nel-dubbio-qualche-indicazione/>.

CASTELLINI C., *Smart working: tutto quello che vorreste sapere sugli obblighi Inail, sugli infortuni e molto altro*, 2020, in <https://www.eclavoro.it/smart-working-quello-vorreste-sapere-sugli-obblighi-inail-sugli-infortuni-altro/>.

CAZZELLA A., *Brevi considerazioni sul potere disciplinare nel “lavoro agile”*, in *IlSole24ore*, 2017.

CORSO M., CRESPI F., SCACCO A. C., *Smart working, modelli organizzativi e*

tecnologie: spazi e normative, in *IlSole24ore*, 2017.

CORSI S., *Smart working e diritto alla disconnessione*, 2018, in <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>.

CORSO M., *Cresce il numero degli smart worker italiani*, in *Osservatori.net*, 2019.

CORSO M., CRESPI F., *Smart Working, che cos'è in Italia e in altri Paesi europei*, 2018, in <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/smart-working-cose-italia-altri-paesi-europei/>.

CORSO M., *Smart Working: cosa significa e perché è così importante?*, in *Osservatori.net*, 2019.

COSIMI S., *Dalla posizione alla posta elettronica: tutti i dati che l'azienda può vedere*, in *La Repubblica*, 2015.

COSTA M., *Accordo individuale di Smart working: come funziona e facsimile del contratto*, 2019, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/accordo-individuale-di-smart-working-come-funziona-e-facsimile-del-contratto/>.

ID., *Infortuni sul lavoro durante lo Smart Working: cosa dice la legge*, 2019, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/infortuni-sul-lavoro-durante-lo-smart-working-cosa-dice-la-legge/>.

CRESPI F., *Smart Working nelle grandi aziende italiane: i dati dell'Osservatorio*, in *Osservatori.net*, 2019.

ID., *Smart Working: legge ed evoluzione normativa del lavoro agile*, 2020, in *Osservatori.net*, 2020.

D'ANTONA M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, 2017, in https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30724/mod_resource/content/1/Tiraboschi_Lavoro_Agile.pdf.

DE LUCA R., *De Luca, Consulenti del Lavoro: Categoria in prima linea nell'emergenza Coronavirus*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

DELLA RIVA I., *Obiettivo: la totalità dei dipendenti in lavoro agile*, in *IlSole24ore*, 2020.

DOMINELLI C., *Lavoro <<agile>> per 16mila dipendenti in tutta Italia*, in *IlSole24ore*, 2020.

DUBINI R., *Chiarimenti sull'obbligo di informazione, formazione e addestramento*, 2013, in <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/informazione-formazione-addestramento-C-56/chiarimenti-sull-obbligo-di-informazione-formazione-addestramento-AR-12650/>.

FERRANTE V., *Smart Working = modalità di lavoro del futuro. Siamo pronti?*, in *IPSOA Quotidiano*, 2020.

FIORDALISI M., *Smart working, cos'è e a chi conviene? Guida al lavoro agile*, 2019, in <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working-guida-per-lavoratori-e-aziende/>.

FIORILLO L., *Il diritto del lavoro nel pubblico impiego*, Padova, 2019.

FIORILLO L., PERULLI A., *Il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, 2018.

FLORIS M., *Durata del patto di Smart Working e disciplina del recesso*, 2017, in https://www.evershedssutherland.com/global/en/what/articles/index.page?ArticleID=en/global/Italy/it/DURATA_DEL_PATTO_DI_SMART_WORKING_E_DISCIPLINA_DEL_RECESSO.

FURLAN G., *Smart working e problematiche applicative nel periodo di emergenza COVID-19*, In *IlSole24ore*, 2020.

GALDIERI P., *Telelavoro nel settore privato*, 2017, in <http://www.studiolegalegaldieri.com/articoli-e-relazioni/telelavoro/>.

GAMBERALE F., *Telelavoro, paradosso italiano: aziende pronte, lavoratori meno*, 2015, in <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/telelavoro-paradosso-italiano-aziende-pronte-lavoratori-meno/>.

GANGAI A., *Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa*, in *Osservatori.net*, 2019.

ID., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, in *Osservatori.net*, 2019.

GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

GORIA S., *Knowledge Worker e Learning Organization*, 2009, in <https://www.pmi.it/pubblica-amministrazione/riforma-pa/180343/knowledge-worker-e-learning-organization.html>.

GUARISO A., *Emergenza COVID-19 e lavoro agile*, 2020, in [https://www.wikilabour.it/\(S\(2urn32z54bvarh45fxvovk55\)\)/GetFile.aspx?File=%2FAAA_Signalazioni%2FCOVID%2FN-2020-06%2F11_Lavoro-agile.pdf](https://www.wikilabour.it/(S(2urn32z54bvarh45fxvovk55))/GetFile.aspx?File=%2FAAA_Signalazioni%2FCOVID%2FN-2020-06%2F11_Lavoro-agile.pdf).

IACOVETTI A., *La modifica dell'art. 4 Statuto dei Lavoratori: controllo a distanza e diritto alla privacy*, 2018, in <https://www.iprofessionistidellasicurezza.it/2018/03/11/la-modifica-dellart-4-statuto-dei-lavoratori-controllo-a-distanza-e-diritto-alla-privacy/>.

IADECOLA L., *Responsabilità del datore di lavoro in caso di contagio da Covid-19*, 2020, in <https://www.altalex.com/documents/news/2020/05/12/responsabilita-datore-di-lavoro-in-caso-di-contagio-da-covid-19>.

IERVOLINO P., *Le problematiche del recesso in Smart Working*, 2019, in <http://www.bollettinoadapt.it/le-problematiche-del-recesso-in-smart-working>.

IRACE M., *Dai contact center all'It, abilitato fino al 90% dei dipendenti*, in *IlSole24ore*, 2020.

LAI M., *Flessibilità e sicurezza del lavoro*, Torino, 2006.

ID., *Lavoro agile, sicurezza e tutela assicurativa*, 2017, in <http://www.lavorosi.it/rapporti-di-lavoro/tipologie-contrattuali/lavoro-agile-sicurezza-e-tutela-assicurativa/>.

LANARI C., *Non solo smart working; quando il lavoro diventa un'ossessione*, 2020, in <https://www.investireoggi.it/economia/non-solo-smart-working-quando-il-lavoro-diventa-unossessione/>.

ID., *Smart Working: vantaggi e svantaggi, il futuro del lavoro post-pandemia*, 2020, in <https://www.investireoggi.it/economia/smart-working-vantaggi-e-svantaggi-il-futuro-del-lavoro-post-pandemia/>.

LENZI E., MARINELLI A., *Smart working e smart device tra controllo a distanza e privacy*, 2019, in <https://www.studiolegalestefanelli.it/it/sharing-knowledge/articoli/a/smartworking-e-smart-device-tra-controllo-a-distanza-e-privacy>.

LEONE M., *Lavoro agile al tempo del coronavirus: ovvero dell'eterogenesi dei fini*, 2020, in

https://www.questionegiustizia.it/articolo/lavoro-agile-al-tempo-del-coronavirus-ovvero-dell-eterogenesi-dei-fini_21-03-2020.php.

MACCHIONE C., *Diritto alla disconnessione*, 2019, in <https://www.wikilabour.it/Diritto%20alla%20disconnessione.ashx>.

MAIANI B., *Smart working: il lavoro del futuro che apre degli interrogativi*, in *IPSOAQuotidiano*, 2018.

MAININI S. M., *Coronavirus*, 2020, in <http://www.studiomainini.com/tag/coronavirus/>.

MANARA G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri.*, in *IPSOA quotidiano*, 2019.

MANCINI A., *La nuova frontiera dello Smart Working: da emergenza a risorsa?*, 2020, in <https://www.manciniavvocati.it/la-nuova-frontiera-dello-smart-working-da-emergenza-a-risorsa/>.

MASSIMINI M., *Smart working tra privacy, cybersecurity e controlli datoriali*, 2020, in <https://www.privacy.it/2020/05/25/smart-working-privacy-cybersecurity-controlli-massimini/>.

MATTIELLO G., *Jobs act del lavoro autonomo: la legge pubblicata in Gazzetta*, 2017, in <https://www.altalex.com/documents/leggi/2017/03/14/in-arrivo-il-jobs-act-per-il-lavoro-autonomo>.

MODESTI T., *Art. 4 statuto dei lavoratori: evoluzione normativa e non solo*, 2017, in <http://www.salvisjuribus.it/art-4-statuto-dei-lavoratori-evoluzione-normativa-e-non-solo/>.

MOTTA L., *Prima gli staff e i back office poi il raddoppio: 2.500 gli smart*, in *IlSole24ore*, 2020.

NERLI L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi*, in *IPSOAQuotidiano*, 2019.

NOTARO F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2019.

OCCHINO A., *Lo smart working in tempo di covid-19*, 2020, in <https://www.giustiziainsieme.it/it/diritto-dell-emergenza-covid-19/1050-lo-smart-working-in-tempo-di-covid-19>.

OLGIATI M., *Smart working o ferie? La giurisprudenza affronta il tema nell'attuale contesto sanitario*, in *IlSole24ore*, 2020.

OLIVERI L., *Flessibilità oraria, disciplina più rigorosa*, 2018, in <https://www.segretaricomunalivighenzi.it/15-11-2018-flessibilita-oraria-disciplina-piu-rigorosa>.

PANDOLFIO A., *Smart working: dalle criticità alle opportunità per il lavoro agile*, 2020, in <https://www.fieldfisher.com/it-it/locations/italia/insights/smart-working-dalle-criticita-alle-opportunita-per>.

PARISE V., PETROCELLI M., *Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutela, diritti e doveri del lavoratore*, 2020, in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>.

PARISE V., *Smart working e privacy: un possibile approccio per il controllo del lavoratore agile*, 2019, in <https://www.cybersecurity360.it/legal/privacy-dati-personali/smart-working-e-privacy-un-possibile-approccio-per-il-controllo-del-lavoratore-agile/>.

PATRONE S., *Il datore di lavoro può rifiutare lo smart working?*, in *Il Giornale delle PMI*, 2020.

PEDRAZZINI A., *Lo smart working del futuro deve avere orizzonti più ampi*, in *IlSole24ore*, 2020.

PELLECCHIA C., *Lo Smart Working: normativa, diritti e doveri*, 2020, in <https://www.dirittoconsenso.it/2020/03/20/lo-smart-working/>.

PERROTTA G., *La pubblica amministrazione: definizione, principi, struttura e profili di criticità*, 2012, in <https://www.diritto.it/la-pubblica-amministrazione-definizione-principi-struttura-e-profil-di-criticita/>.

PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018.

PETROCELLI M., PARISE V., *Lavoro agile, le norme da conoscere: come si attua, le tutele, diritti e doveri del lavoratore*, 2020, in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lavoro-agile-le-norme-da-conoscere-come-si-attua-le-tutele-diritti-e-doveri-del-lavoratore/>.

PIRLO G., POLINO F., *Sicurezza dello smart working al tempo del coronavirus: rischi, minacce e contromisure.*, 2020, in <https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/sicurezza-dello-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-rischi-minacce-e-contromisure/>.

PIZZIN M., *Il lavoro smart crea benessere e migliora efficienza e risultati*, in *IlSole24ore*, 2020.

POGLIOTTI G. *In 36mila da remoto sempre connessi al proprio team*, in *IlSole24ore*, 2020.

POLICARPIO I., *In smart working si maturano le ferie?*, 2020, in <https://www.money.it/smart-working-si-maturano-ferie>.

PORRECA G., *I quesiti sul decreto 81: sulla delegabilità della indelegabilità*, 2011, in <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/rubriche-C-98/i-quesiti-sul-decreto-81-C-100/i-quesiti-sul-decreto-81-sulla-delegabilita-della-indelegabilita-AR-10996/>.

RANGONE A., *Happy hour digitale per rafforzare la quadra*, in *IlSole24ore*, 2020.

RAUSEI P., *Lavoro autonomo e agile*, in *Ipsoa Guide Operative*, 2017.

RECALCATI A., *Smart working: una nuova opportunità per aziende e dipendenti*, in *IPSOAQuotidiano*, 2017.

RICCI G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del “lavoro agile”*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2018, 3, 632.

RICCI M., *Smart working, la rivoluzione portata dal virus. Ecco perché non torneremo più indietro*, in *La Repubblica*, 2020.

RICCI N., *Smart Working: il fac-simile di accordo*, 2020, in <https://www.pmi.it/economia/lavoro/158503/smart-working-fac-simile-accordo.html>.

RIVARA A., *Il lavoro agile: diritti e obblighi del datore di lavoro e del lavoratore disciplinati dalla L. 81/2017*, 2018, in <https://www.eclavoro.it/lavoro-agile-diritti-obblighi-datore-lavoratore/>.

ROCCHETTI P., *I limiti al potere di controllo del datore di lavoro sulle condotte del lavoratore. Commento alle sentenze n. 22662/ 16 e 22213/ 16 della cassazione*, in *Questione Giustizia*, 2017.

RUTIGLIANO F., *Smart working personale ATA: possibile anche dopo fine emergenza Covid?*, 2020, in <https://www.orizzontescuola.it/smart-working-personale-ata-possibile-anche-dopo-fine-emergenza-covid/>.

SAETTA B., *Privacy e controllo dei lavoratori*, 2018, in <https://protezionedatipersonali.it/privacy-controllo-lavoratori>.

SALAZAR P., *Sicurezza del lavoratore agile: tutela infortunistica e rispetto degli obblighi*, 2018, in <https://www.altalex.com/documents/biblioteca/2018/06/15/sicurezza-lavoro-agile>.

ID., *Smart Working: i 3 elementi principali*, 2019, in <https://www.altalex.com/documents/news/2019/07/11/smart-working-3-elementi-principali>.

SANTAGATA S., *E' legge la tutela dello Smart Working*, 2017, in <https://www.edotto.com/articolo/e-legge-la-tutela-dello-smart-working>.

ID., *Smart working. Garanzie salute e sicurezza*, 2017, in <https://www.edotto.com/articolo/smart-working-garanzie-salute-e-sicurezza>.

SANTORINI F., *La posizione soggettiva del lavoratore dipendente*, Napoli, 1979.

SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavoratori e dell'occupazione*, Bologna, 2017.

SECCI N., *Smart Working: contratto di lavoro agile*, 2018, in https://www.laleggepertutti.it/32177_smart-working-contratto-di-lavoro-agile.

SICOLO M., *Il diritto alla disconnessione*, 2018, in <https://www.studiocataldi.it/articoli/32389-il-diritto-alla-disconnessione.asp>.

SOLIMENE A., *Dialogo sullo Smart Working*, 2019, in <https://www.spremedigitali.com/argomenti/smartworking/dialogo-smart->

working/.

STANCA R. M., *Infojobs: i lavoratori promuovono la smart working e le aziende?*, 2020, in <https://nuvola.corriere.it/2020/04/08/infojobs-i-lavoratori-promuovono-lo-smart-working-e-le-aziende/>.

STEFANELLI S., ROSATI G., *Smart working, privacy e controlli sui dipendenti*, 2020, in <https://www.aboutpharma.com/blog/2020/02/24/smart-working-privacy-e-controlli-sui-dipendenti/>.

STENTELLA M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA*, 2020, in <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>.

STERN P., *Lo smart working cambia (e cambierà) il lavoro anche dopo il Corona virus*, in *IPSOAQuotidiano*, 2020.

TESCARO M., *La distinzione tra lavoro subordinato e lavoro autonomo (a proposito di Cass. N. 18253 del 2018)*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2019, 2.

TULINI P., *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, 2017.

TURSI P., *Work life balance: come bilanciare lavoro e vita privata*, 2020, in <https://organizzatessen.it/work-life-balance-come-bilanciare-lavoro-e-vita-privata/>.

VANNONI L., *Il recesso dell'accordo di lavoro agile*, 2018, in <https://www.eclavoro.it/recesso-accordo-lavoro-agile/>.

ZILLIO GRANDI G., BIASI M., *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Padova, 2018.

ZUCARO R., *Lo smart working come modalità ordinaria di lavoro nella pubblica amministrazione. Prospettive evolutive*, 2020, in <http://www.amministrazioneagile.it/lo-smart-working-come-modalita-ordinaria-di-lavoro-nella-pubblica-amministrazione-prospettive-evolutive/>.