

Dipartimento di Giurisprudenza

Cattedra di Diritto e Organizzazione del lavoro

Il lavoro agile (Smart Working) tutele e regole nel rapporto pubblico e privato

Docente Relatore: Prof. Antonio Dimitri Zumbo

Professore correlatore: Prof. Raffaele Fabozzi

Candidato: Giuseppe Campi matricola 165063

Anno Accademico: 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I:

Dal luogo fisico al luogo virtuale: la disciplina previgente al lavoro agile

1. La genesi del lavoro a distanza

1.1. Il lavoro a domicilio

1.2. Il telelavoro

1.3. Verso il lavoro agile: obbiettivi e finalità

CAPITOLO II:

Smart Working: il quadro normativo italiano ed europeo tra pubblico e privato

1. Gli elementi costitutivi del lavoro agile nella legge n. 81/2017
2. La normativa emergenziale e post emergenziale
3. Il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile (7/12/2021)
 - 3.1. La “*Sustainable and Smart Mobility Strategy*” (Commissione Europea 9 dicembre 2020), il Decreto ministeriale n. 179/2021 e il “Piano spostamenti casa-lavoro”
4. La funzione della contrattazione collettiva per implementare lo smart working
5. Il trattamento fiscale e le caratteristiche del reddito da lavoro agile
6. Il diritto alla disconnessione
 - 6.1. La Risoluzione del Parlamento Europeo
7. I controlli e i poteri disciplinari ex art. 4 (l. n. 300/1970)
8. La tutela sulla sicurezza e sulla salute
9. Lo smart mobbing e il mobbing a distanza
10. I diritti sindacali
11. Il trattamento dati personali
12. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione: l’art. 18 legge 81/2017
13. La disciplina emergenziale per la p.a. nell’epoca pandemica
 - 13.1. Le nuove regole all’indomani della pandemia

14. Le novità del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2022/2024

15. Il nuovo ruolo dirigenziale: *il manager da remoto*

CAPITOLO III

Un esempio di “transizione digitale” negoziata: smart working e “settimana corta” in Intesa Sanpaolo

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

L'evoluzione delle tecnologie digitali, unita ai mutamenti socio-economici che hanno interessato il mondo del lavoro negli ultimi decenni, ha condotto a un progressivo superamento del tradizionale concetto di luogo fisico della prestazione lavorativa. In tale contesto si è affermato lo *smart working*, o lavoro agile, quale modalità innovativa di svolgimento della prestazione subordinata, capace di conciliare esigenze di flessibilità organizzativa con il benessere dei lavoratori.

L'attività smartabile si caratterizza per la flessibilità in merito a tempi e luoghi di lavoro, per la valorizzazione dell'autonomia nella gestione delle attività e per l'orientamento ai risultati più che ai vincoli formali. A differenza del telelavoro, che impone il rispetto di una postazione fissa e di un orario predeterminato, il lavoro agile si basa su un'organizzazione per obiettivi, favorendo una cultura improntata alla fiducia e alla responsabilizzazione reciproca tra datore di lavoro e lavoratore. In ambito europeo e internazionale, il lavoro agile è stato riconosciuto come leva strategica per promuovere

l'innovazione, la sostenibilità ambientale (riduzione degli spostamenti) e una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata.

Nell'ordinamento italiano, il legislatore ha accolto questa prospettiva attraverso la legge 22 maggio 2017, n. 81, che nella Relazione illustrativa descrive il lavoro agile come uno strumento finalizzato a “incrementare la competitività delle imprese e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, mediante modalità flessibili di esecuzione della prestazione lavorativa”. Tale impostazione ha trovato ulteriore impulso durante la pandemia da Covid-19, che ha rappresentato un acceleratore imprevisto e potentissimo della diffusione dello smart working, rendendolo in pochi mesi una componente strutturale dei modelli organizzativi in ogni settore.

La presente tesi si propone di analizzare, in prospettiva sistematica e critica, l'evoluzione del lavoro a distanza fino all'affermazione dello smart working, soffermandosi in particolare sulle sue implicazioni giuridiche, organizzative e sociali.

Nel primo capitolo sarà ricostruita la genesi storica e normativa del lavoro a distanza, esaminando le forme tradizionali di lavoro a domicilio e telelavoro, fino ad arrivare alla progressiva affermazione del lavoro agile, con l'individuazione dei suoi obiettivi e finalità principali.

Il secondo capitolo sarà dedicato allo studio del quadro normativo italiano ed europeo. Particolare attenzione sarà riservata alla legge n. 81/2017, che per la prima volta ha disciplinato organicamente il lavoro agile in Italia, nonché alle normative emergenziali adottate durante la pandemia e ai successivi strumenti di regolazione, come il Protocollo Nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre 2021. Verranno analizzati inoltre temi centrali quali il ruolo della contrattazione collettiva, il trattamento fiscale del reddito da lavoro agile, il diritto alla disconnessione, la disciplina dei controlli e dei poteri disciplinari, la tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, la protezione dei dati personali, nonché le problematiche relative allo *smart mobbing* e ai diritti sindacali. Una sezione specifica sarà dedicata al lavoro agile nella pubblica amministrazione, sia in fase emergenziale che nella disciplina ordinaria, con uno sguardo particolare alle innovazioni introdotte dal CCNL del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2022/2024 e al nuovo ruolo dirigenziale richiesto dalla gestione da remoto delle risorse umane.

Infine, nel terzo capitolo si approfondirà un caso pratico particolarmente significativo: l'esperienza di *Intesa Sanpaolo*, che ha rappresentato un modello di “transizione digitale” negoziata, introducendo con successo il lavoro agile strutturale e sperimentando la cosiddetta *settimana corta*. Questo esempio permetterà di osservare concretamente come il lavoro agile possa essere regolato attraverso strumenti contrattuali, conciliando esigenze aziendali di efficienza e obiettivi di benessere organizzativo.

Attraverso questo percorso, la tesi intende offrire una ricostruzione complessiva del fenomeno dello smart working, evidenziandone i tratti evolutivi, i principali nodi critici e le prospettive future in un contesto lavorativo destinato a essere sempre più influenzato dalla digitalizzazione e dalla richiesta di nuovi modelli organizzativi.

CAPITOLO I:

Origine e sviluppo dello Smart Working

1. La genesi del lavoro a distanza

La digitalizzazione e il suo impatto sul tessuto economico-sociale e sul mondo del lavoro rappresentano un tema ampiamente trattato in letteratura, che da diversi anni ha ormai attirato anche l'attenzione delle istituzioni. D'altronde la rivoluzione digitale rappresenta «lo sfondo ineludibile di qualunque progettazione del diritto del lavoro del futuro»¹.

Nonostante i cambiamenti tecnologici nella realtà produttiva italiana presentino ritardi diffusi e gravi, i processi di digitalizzazione nell'ambito dei rapporti di lavoro hanno comunque richiesto al diritto del lavoro di adeguare la propria struttura ad un contesto in profonda e continua trasformazione, la quale ha portato un susseguirsi di discipline e

¹ CARUSO B. - DEL PUNTA R. – TREU T., *Manifesto - Per un diritto del lavoro sostenibile*, in C.S.D.L.E Massimo D'Antona, 2020, p. 27.

attività normative a livello europeo e nazionale in concomitanza all'evoluzione tecnologica e alla diffusione della stessa nell'ambito lavorativo.

In Italia il lavoro agile può essere considerato il “terzo stadio” del lavoro a distanza², 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*, ci troviamo in un periodo storico, in specie dopo la Grande Guerra, in cui il lavoro è destinato a occupare un ruolo centrale nella Costituzione e quindi la necessità che anche i lavoratori a domicilio possano ottenere tutele simili a quelle del lavoro “interno”.³ L'elemento caratterizzante era rinvenibile nel fatto che la prestazione lavorativa fosse svolta da casa o in un locale messo a disposizione dal datore di lavoro e quindi alla base della disciplina del lavoro a domicilio vi era la sede di lavoro che si trovava fuori dall'azienda facendo risultare ininfluente la concreta modalità di svolgimento della prestazione lavorativa⁴. La fase successiva del lavoro a distanza si ebbe con la disciplina del *Telelavoro* che portò una profonda innovazione e 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”; quindi il telelavoro non solo sostituisce la precedente disciplina perché quest'ultimo include lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori del luogo di lavoro ma la integra poiché afferma anche quali sono i mezzi per svolgere la prestazione di lavoro. La disciplina del telelavoro però non riscontrò particolare diffusione e ciò portò nel 2017 all'emanazione da parte del legislatore della legge n 81/2017 sulla disciplina dello Smart Working (lavoro agile), la quale, grazie allo sviluppo tecnologico e all'ingerenza dello stesso nell'ambito lavorativo

² VALLEBONA A., *Il lavoro agile*, 2017, in *Mass. giur. lav., Lavoro sostenibile, imperativo per il futuro*, p.822.

³ INGRAO A. – BASSANELLI M. – SATTA C., *Spazi per il lavoro a distanza e per la cura*, Giappichelli, 2024, p. 23

⁴ ROCCI G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del “lavoro agile”*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2018, 3, 632.

e poi al periodo pandemico che ha comportato il necessario trasferimento dell'attività lavorativa al proprio domicilio, ha riscontrato particolare successo. Infatti, secondo lo studio da parte dell'Osservatorio del Politecnico di Milano attualmente lo Smart Working cresce nelle grandi imprese, dove coinvolge quasi 2 milioni di lavoratori (1,91 milioni, +1,6% sul 2023), vicino al picco della pandemia, con il 96% delle grandi organizzazioni che oggi hanno consolidato delle iniziative. Cala invece nelle PMI, passando a 520mila lavoratori dai 570mila dell'anno scorso, e resta sostanzialmente stabile nelle microimprese (625mila nel 2024, 620mila nel 2023) e nella PA (500mila nel 2024, 515mila nel 2023).

Per il 2025 si prevede una crescita del +5%, che porterebbe a toccare 3,75 milioni. A far evolvere le iniziative, in termini di persone coinvolte o di policy, saranno soprattutto le grandi imprese (35%) seguite dalle PA (23%) e dal 9% delle PMI. Praticamente tutte le grandi imprese prevedono di mantenere lo Smart Working anche in futuro. Il 35% delle grandi imprese e il 43% delle PA prevede un incremento dei lavoratori coinvolti nel prossimo anno, mentre nelle PMI la direzione è opposta, con solo l'8% che ipotizza un aumento.

Un fenomeno emergente è l'*International Smart Working*, presente soprattutto nelle grandi imprese, in cui è praticato già dal 29% delle realtà, mentre è ancora contenuta la diffusione nelle PMI (4%). Le iniziative riguardano spesso un numero limitato di individui, ma rappresentano lo strumento con cui le organizzazioni possono accedere ad un più ampio bacino di talenti a livello geografico e mantenere il rapporto di lavoro con chi manifesta la necessità di spostarsi a vivere all'estero. Attrarre specifici profili e trattenere talenti sono le principali motivazioni per attivare iniziative di International Smart Working. Vi sono però dei limiti alla diffusione come la difficile gestione fiscale e previdenziale per metà delle organizzazioni che hanno progetti attivi e una volta avviata l'iniziativa, il principale rischio percepito dalle aziende è la perdita di senso di

appartenenza e la riduzione dell'engagement (per il 57% delle grandi imprese), mentre per il 46% delle PMI la preoccupazione è soprattutto la gestione in sicurezza dei dati.⁵

1.1. *Il lavoro a domicilio*

Negli anni Cinquanta, il dibattito sul lavoro a domicilio prende piede grazie all'iniziativa di corpi intermedi, tra cui le organizzazioni sindacali, che considerano fondamentale l'intervento di un legislatore forse troppo silenzioso o distratto, lasciando che la questione fosse regolata solo da contratti privati. I principali temi su cui si concentra la riflessione riguardano, da un lato, la necessità di una definizione più precisa del "lavoro a domicilio", e, dall'altro, l'importanza di stabilire le tutele minime da garantire ai lavoratori e alle lavoratrici a domicilio, affinché possano godere dei diritti riconosciuti dalla Costituzione.⁶

Anche dopo l'introduzione della prima legge sul lavoro a domicilio nel 1958⁷, che viene subito ritenuta insufficiente, il dibattito giuridico continua a concentrarsi su questi due aspetti, in un contesto in cui alcuni esperti di diritto del lavoro spingono per un'integrazione tra la legislazione lavorativa e i principi costituzionali. Si riflette ancora su quali siano le tutele più adeguate per un lavoro che, durante il boom economico e con il progressivo abbandono del lavoro agricolo, sta evolvendo con l'arrivo della modernizzazione industriale. La Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori italiani, che ha operato tra il 1955 e il 1957, ha pubblicato i risultati delle sue indagini tra il 1958 e il 1965, offrendo una visione dettagliata e oggettiva delle condizioni del lavoro a domicilio.

⁵ OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION del Politecnico di Milano, *Il punto di vista dei lavoratori*, Report del 1° novembre 2024, consultabile al link: <https://www.osservatori.net/report/smart-working/punto-di-vista-lavoratori/>

⁶ PASSANITI, *Diritti del lavoro e rappresentanza politica. Una riflessione sulla storicità dei diritti sociali*, in Lav. Dir., 2018, p. 291-306

⁷ L. 13 marzo 1958 n. 264, *Tutela del lavoro a domicilio*.

In effetti, si segnala che *"ogni casa è diventata un pezzo di stabilimento"*.⁸ Le testimonianze raccolte dalla Commissione confermano che, in tutta Italia, molte lavorazioni che prima venivano svolte in fabbrica sono ora eseguite nelle abitazioni, spesso grazie all'affitto o alla vendita di macchinari obsoleti da parte delle aziende committenti. È unanime la denuncia che questa pratica venga adottata principalmente dalle imprese per evitare i contributi previdenziali e assistenziali, ridurre i costi e aumentare la competitività sul mercato. Le stesse aziende, infatti, ammettono che "nel lavoro a domicilio e in quello artigianale ci sono forme di lavoro che sfiorano lo schiavismo".

L'espansione massiccia del lavoro a domicilio e il suo diffondersi oltre i limiti previsti destano preoccupazione su due aspetti principali. In primo luogo, si teme per le distorsioni che provoca nell'economia italiana, smantellando sia le grandi che le piccole imprese, in particolare nel settore tessile: il lavoro esce dalla fabbrica e si disperde nelle case, compromettendo e deteriorando la vita familiare e i suoi spazi e tempi. In secondo luogo, il lavoro a domicilio è spesso alla base di licenziamenti e riduzioni dell'orario lavorativo, e per chi lo pratica, comporta esposizione a infortuni non coperti da assicurazione, a danni fisici e malattie non tutelate, alla mancanza di qualificazione, a salari bassi e all'assenza di tutele in caso di disoccupazione.

Quando il 13 marzo 1958 fu approvata la prima legge sul lavoro a domicilio, il testo che il Senato restituì alla Camera per la seconda lettura intervenne proprio sugli articoli pensati per garantire una migliore tutela. La proposta iniziale, che era stata approvata all'unanimità dai deputati e che prevedeva l'estensione a tutti i lavoratori a domicilio delle stesse assicurazioni sociali previste per i lavoratori dipendenti in azienda, venne limitata. Le tutele furono riservate solo a chi svolgeva un lavoro complementare o accessorio rispetto alla propria occupazione principale e a coloro che eseguivano lavorazioni che erano già "normalmente a domicilio" prima della legge, la definizione di queste categorie fu lasciata a un decreto ministeriale che venne emesso il 24 marzo 1960, a ciò si aggiunga

⁸ Camera dei deputati – Senato della Repubblica, relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia, vol. VIII, *Rapporti particolari di lavoro*, Roma, 1959, 333 ss.

che per presunzione *ope legis*, gli artigiani non potessero essere qualificati come lavoratori a domicilio anche se avessero svolto il lavoro affidato nella propria abitazione o presso il committente.

Alla prova dei fatti, la disciplina sul lavoro a domicilio non pare reggere alle profonde trasformazioni sociali, economiche, politiche degli anni Sessanta, si torna a denunciare l'evasione degli obblighi sociali da parte dei committenti, che costringono i lavoratori a iscriversi all'albo degli artigiani per evitare di dover sostenere i costi relativi. Viene anche sottolineato il pericolo per la salute di alcune lavorazioni svolte in ambienti insalubri, come cantine o cucine, che espongono l'intera famiglia a danni causati dalle emissioni nocive delle fibre tessili o delle sostanze chimiche. Inoltre, si evidenzia il rischio di infortuni dovuti all'uso di macchinari obsoleti e dismessi dalle fabbriche.⁹

Si arriva così al 1973 dove il focus sulle necessità cui deve assolvere una legge che intenda modificare la precedente del 1958 sono: contenere le distorsioni che possono pregiudicare lo sviluppo dell'economia nazionale, in linea con le politiche della CEE, e dare garanzie al lavoratore di un «diritto a un salario giusto, a un sistema assicurativo e previdenziale che deve essergli garantito, ad una garanzia per la sua salute e per quella dei suoi familiari».¹⁰

Nella versione approvata il 18 dicembre 1973 in Parlamento, viene definitivamente riconosciuta e sancita la pari equiparazione tra lavoratori subordinati e lavoratori a domicilio in materia di assicurazioni sociali e di assegni familiari.

La legge sul lavoro a domicilio del 1973 arriva in un periodo in cui, con lo Statuto dei Lavoratori, si rinnova l'attenzione verso i diritti dei lavoratori e verso l'uguaglianza sostanziale. I bisogni del mondo del lavoro, compreso quello del lavoro a domicilio, vengono riorganizzati in un'ottica di coesione tra l'ordine sociale e quello politico, con lo Stato chiamato a regolare le disuguaglianze dell'ordine economico.

⁹ F. PALETTI, *Spazi per il lavoro a distanza e per la cura*, a cura di A. INGRAO, M. BASSANELLI, C. SATTA, Giappichelli, 2025, p. 23-30

¹⁰ A.P. Camera, Discussioni, disegno di legge 2058 XIII Commissione, 4 Ottobre 1973, ANSELMi, Dibattiti in Rassegna sindacale, cit. 7 - 8

Con la normativa in questione dalla legge n. 877/1973 e successivamente modificata dalla legge n. 858/1980 avente a riguardo le norme per la tutela del lavoro a domicilio viene prima di tutto inquadrata la categoria di persone a cui si riferisce, per cui *“è considerato lavoratore a domicilio agli effetti della presente legge chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue dal proprio domicilio o in un locale di cui abbia la disponibilità (...) lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, utilizzando materie prime o accessorie o attrezzature proprie e dello stesso imprenditore, anche se fornite da terzi”*¹¹.

Rilevante è la forma di subordinazione che per la legge e in deroga all'art. 2094 c.c., ricorre quando il lavoratore a domicilio è tenuto ad osservare le direttive dell'imprenditore circa le modalità di esecuzione, le caratteristiche e i requisiti del lavoro da svolgere nella esecuzione parziale, nel completamento o nell'intera lavorazione di prodotti oggetto dell'attività dell'imprenditore committente.¹²

Dunque, il lavoro a domicilio è una speciale forma di lavoro, nella maggior parte dei casi subordinato, caratterizzata dal fatto che la prestazione viene resa in ambienti al di fuori dell'impresa con o meno attrezzature e mezzi propri del lavoratore dove il vincolo della subordinazione si esterna come inserimento dell'attività del prestatore nel ciclo produttivo aziendale come elemento integrante. Per cui non si può considerare lavoratore a domicilio colui il quale esegue, nelle condizioni indicate dal primo e secondo comma della precedente legge, lavori in locali di pertinenza dello stesso imprenditore anche se per l'uso dei mezzi e dei locali corrisponde al datore un compenso di qualsiasi natura.

Inoltre ai fini della qualificazione del lavoro a domicilio come autonomo o subordinato, assume rilevanza la possibilità attribuita al lavoratore di accettare o rifiutare le singole commesse, all'esito di trattative concernenti le caratteristiche del lavoro ed il prezzo da stabilire di volta in volta, dovendosi accertare, in particolare, se tale possibilità di negoziazione sia limitata in ambiti prefissati dal contratto di lavoro, inserendosi in esso quale modalità di esecuzione, ovvero sia espressione di una realtà del tutto incompatibile

¹¹ Art. 1, comm 1, l. n. 877/1973

¹² Art. 1, comm 2, l. n. 877/1973

con il lavoro subordinato, configurandosi, in tal caso, tanti contratti di lavoro autonomo per quante sono le singole commesse.¹³

1.2. Il telelavoro

Il telelavoro, diffuso inizialmente nei Paesi anglosassoni con i termini "*Telework*" o "*Telecommute*", ha rappresentato e continua a rappresentare un'opportunità di lavorare al di fuori delle sedi aziendali grazie all'uso di strumenti informatici e telematici. Una delle definizioni più accettate in dottrina considera il telelavoro come "l'attività di chi lavora, utilizzando strumenti telematici, in un luogo diverso dall'azienda, per conto di essa e/o nell'interesse dell'azienda stessa".¹⁴

Una regolamentazione formale del telelavoro si è avuta inizialmente nel settore pubblico, con la legge 16 giugno 1998, n. 191 (nota come legge Bassanini-ter), che prendeva spunto dal Protocollo d'intesa del 12 marzo 1997, il quale promuoveva la sperimentazione di tale modalità di lavoro. In seguito, il D.P.R. dell'8 marzo 1999, n. 70, ha fornito una definizione precisa di telelavoro, descrivendolo come *“la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”* (art.2).

Nel settore privato, però, il telelavoro non ha trovato una regolamentazione legale specifica, poiché le leggi in materia sono state molto limitate e si sono dovute integrare con altre normative. Pertanto, la regolamentazione di questo fenomeno è stata affidata all'autonomia collettiva, ossia agli accordi aziendali. Tra i primi accordi sul telelavoro, si

¹³ Cassazione civile, Sez. Lavoro, sentenza n.12458 del 25 agosto 2003

¹⁴ La definizione è da attribuire a GAETA L., *Prime osservazioni sulla qualificazione giuridica del telelavoro*, in *Lavoro '80*, 1986, p. 344.

annoverano quelli stipulati tra il 1994 e il 1996 da alcune grandi aziende del settore delle telecomunicazioni come *Italtel*, *Telecom*, *SEAT*.

Solo nel 2002 venne stipulato a livello europeo l'Accordo-quadro sul telelavoro dalla *European Trade Union Confederation*, la *Union of Industrial and Employers Confederation of Europe* e il Centro europeo delle imprese pubbliche, poi recepito in Italia attraverso l'Accordo interconfederale del 9 Giugno 2004, che fornisce una definizione dell'istituto come “*forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un 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*”¹⁵

La disciplina del telelavoro è poi composta da una serie di altre norme che fanno ad esso un richiamo, tra cui ad esempio l'art. 17 del d.lgs. 66/2003 che, riconosce una importante deroga alla disciplina in materia di orario di lavoro; ma anche il d.lgs. n.81/2008 che detta una disposizione speciale per quei lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico.

Il telavoro non si configura come nuova tipologia contrattuale, bensì come una modalità di rendere la prestazione lavorativa in una sede fisica diversa dall'azienda che nella maggior parte dei casi coincide con l'abitazione del lavoratore nella quale viene allestita una postazione di lavoro tramite gli strumenti informatici messi a disposizione del telelavoratore e il tutto per rispondere all'esigenza di una maggiore flessibilità negli ambienti lavorativi e alla necessità di assecondare la tendenza al decentramento in molti settori che hanno visto nel telelavoro la soluzione sia per il datore di lavoro che per il prestatore stesso.¹⁶

Il rapporto di lavoro che può dar vita al telelavoro è deducibile in uno dei vari contratti di lavoro tipizzati dall'ordinamento a seconda della ricorrenza o meno degli elementi tipici della subordinazione. Difatti, l'accordo interconfederale in materia, prevede che il telelavoro “*può caratterizzare indifferentemente rapporti di lavoro subordinato,*

¹⁵ Art. 1, Accordo-quadro europeo

¹⁶ Cfr. DI NUNZIO P., *Il telelavoro nel nuovo Testo unico*, in *Guida al Lavoro*, 23/2008, p. 21

parasubordinato e autonomo". Nonostante tale possibilità e i numerosi problemi relativi alla qualificazione giuridica che si pongono nel momento in cui l'azienda o l'amministrazione decidano di ricorrere al telelavoro con soggetti estranei alla stessa, il telelavoro è stato preso in considerazione quasi esclusivamente nell'ambito di rapporti di lavoro subordinato già esistenti.

I telelavoratori sono soggetti allo stesso trattamento previsto per chi lavora nei luoghi dell'azienda pertanto deve esserci parità anche per quanto riguarda le condizioni di lavoro rispetto ai lavoratori comparabili che svolgono la loro mansione esclusivamente all'interno dell'azienda.

Uno degli aspetti del telelavoro che ha sempre suscitato dubbi interpretativi riguarda l'espressione "regolarmente svolta al di fuori", utilizzata nell'accordo interconfederale per descrivere il lavoro in telelavoro. Il termine "regolarmente" può essere interpretato in vari modi: da un lato, potrebbe riferirsi alla continuità nel tempo, mentre dall'altro potrebbe indicare che l'attività lavorativa viene svolta in modo stabile al di fuori della sede aziendale. Questo punto non è ancora del tutto chiaro e, proprio per questo, la Commissione Europea ha chiesto che venisse introdotta una modifica normativa, suggerendo di stabilire una soglia quantitativa per la prestazione svolta a distanza. Nella pratica, la forma più comune di telelavoro, soprattutto quello domiciliare, prevede che la maggior parte del lavoro venga svolta a casa, con una presenza in ufficio minima. In questo contesto, la "regolarità" non implica necessariamente l'esclusività del lavoro a distanza, ma si riferisce comunque a una continuità nella prestazione svolta fuori dai locali aziendali.

Per quanto riguarda la salute e la sicurezza del telelavoratore, la normativa vigente, in particolare l'articolo 3, comma 10, del decreto legislativo n. 81/2008¹⁷, prevede specifiche tutele. Il datore di lavoro è obbligato a prendere tutte le misure necessarie per

¹⁷ Prima dell'emanazione del d.lgs. n. 81/2008 ed anche prima che comparissero le discipline settoriali del telelavoro pubblico e privato (accordo interconfederale del 2004), si è discusso sull'applicabilità al telelavoro delle norme di tutela contenute nel d.lgs. 19 settembre 1994, n. 626 spesso richiamato dalle clausole dei vari contratti collettivi che si occupavano di telelavoro. PASCUCCI P., Tutela dei telelavoratori nell'ordinamento italiano, in ANTONUCCI A.- LEPORE M. (a cura di), La tutela della salute e sicurezza nel lavoro a domicilio e nel telelavoro, in Dossier Adapt n. 15 del 2 ottobre 2009, pp.12-31.

prevenire i rischi legati all'uso dei videoterminali, come quelli per la vista, la postura, e l'affaticamento fisico e mentale. Inoltre, nella valutazione dei rischi, è necessario considerare le condizioni ergonomiche e igieniche della postazione di telelavoro. Tra gli obblighi previsti, vi sono anche quelli di programmare pause e interruzioni, garantire un'adeguata sorveglianza sanitaria legata a questi rischi, e assicurarsi che le attrezzature siano conformi agli standard di legge. Infine, è stabilito che, per verificare il corretto rispetto delle normative sulla salute e sicurezza, il datore di lavoro, i rappresentanti dei lavoratori e le autorità competenti possano accedere alla postazione di telelavoro, previo preavviso e consenso del lavoratore, nel caso in cui la prestazione sia svolta presso il domicilio del dipendente.

Esistono diverse forme di telelavoro, ognuna con caratteristiche spazio-temporali differenti. Tra queste, troviamo: il telelavoro "da casa", in cui il lavoratore svolge le proprie attività lavorative direttamente dal proprio domicilio; il centro di telelavoro, dove più persone collaborano tra loro e sono in collegamento con un'azienda che fornisce dati, strumenti tecnologici o altre risorse per offrire servizi informatici a terzi o a specifiche aziende; il "centro satellite", in cui la prestazione avviene in sedi o unità produttive distanti dalla sede centrale, ma comunque sotto la sua direzione e controllo; infine, il telelavoro mobile, in cui il lavoratore non ha una sede fissa e svolge il suo lavoro da diverse località.¹⁸ Questa classificazione, tuttavia, non copre tutte le possibilità, dato che i progressi tecnologici hanno aperto la strada a nuove modalità organizzative.

Il telelavoro, nonostante le previsioni iniziali di una rapida diffusione, ha sempre avuto una diffusione inferiore alle aspettative. Chi prevedeva una sua rapida espansione oggi si trova di fronte a una realtà in cui il telelavoro è ancora una pratica marginale nel mercato del lavoro italiano. Gli interventi più recenti, come le misure promosse dalla legge n. 183/2011 e dagli articoli 23 e 25 del d.lgs. n. 80/2015, che prevedevano incentivi economici e normativi, non hanno avuto un impatto significativo. Le ragioni di questo scarso utilizzo sono molteplici. In primo luogo, il telelavoro è sempre stato visto come un fenomeno difficile da definire e inquadrato in maniera confusa, spesso trattato come una tipologia contrattuale che rischiava di rimanere inapplicata, piuttosto che come una vera

¹⁸ La classificazione è di GAETA L.– PASCUCCI P., *Telelavoro e diritto*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 4.

e propria nuova modalità organizzativa del lavoro, capace di migliorare la produttività aziendale e la soddisfazione dei dipendenti. A ciò si aggiunga che i sindacati hanno mostrato una certa diffidenza, temendo un peggioramento delle condizioni lavorative e il rischio di sfruttamento nascosto dei dipendenti¹⁹ oltre alle problematiche con cui le aziende si sono trovate ad affrontare i costi legati all'implementazione di misure per garantire la sicurezza, il controllo e l'adattamento delle abitazioni dei lavoratori a veri e propri luoghi di lavoro. Infine, è mancata una contrattazione collettiva che promuovesse e incentivasse l'adozione del telelavoro, con l'obiettivo di adattare e reinterpretare le poche normative esistenti per supportare questa nuova organizzazione del lavoro e sfruttarne al meglio il potenziale.

1.3. Verso il lavoro agile: obiettivi e finalità

Nonostante fosse stato già definito il lavoro agile nel 2017, ha trovato la sua maggiore diffusione a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19 scoppiata a livello globale, che ha radicalmente cambiato il mondo lavorativo e per la precisione questa nuova modalità.

Per comprendere rapidamente l'impatto della pandemia basta fare riferimento allo studio condotto dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, nel 2019 essi erano pari "solo" a 570mila. In quell'anno, peraltro, se ne valorizzava con entusiasmo la crescita del 20% in più rispetto al 2018 ed i dati lasciavano ben sperare su quello che sarebbe stato il futuro del lavoro agile. Eppure, ricerche, numeri e dati non avrebbero mai potuto fornire, neanche il più lontanamente possibile, una previsione su quello che di lì a pochi mesi dalla pubblicazione dei risultati della ricerca sarebbe tristemente accaduto. Nei primi mesi del 2020, gli smart workers raggiungono la quota di 6,58 milioni coinvolgendo il 97% delle grandi imprese, il 94% delle PA e il 58% delle PMI.²⁰

¹⁹ In questi termini SERRANI L., *Nella prassi le ragioni del mancato decollo del telelavoro*, in *Bollettino Adapt*, 22 gennaio 2014, p. 1.

²⁰ I dati sono disponibili al sito www.osservatori.net. L'indagine condotta dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano presentata il 3 novembre 2021 mostra che a marzo 2021, a un anno dal primo

Partendo dalla terminologia possiamo notare come il “lavoro agile” e lo “*smart working*” siano erroneamente usati come sinonimi questo perché la prima espressione è quella scelta dal legislatore in fase di regolamentazione, la seconda invece è un inglesismo difficilmente inquadrabile come un unico metodo lavorativo dato le sue sfaccettature derivanti dall’evoluzione digitale: *agile working*, *flexible working*, *e-work*.

Nonostante la conferma da parte dell’Accademia della Crusca la quale ha affermato l’equivalenza tra l’espressione “lavoro agile” e *smart working*²¹ non può non essere evidenziata la differenza in ambito aziendale dove la formula inglese si caratterizza non solo per la flessibilità spazio-temporale ma per una finalità diretta al raggiungimento dell’obiettivo e all’uso della tecnologia, dove vi è una responsabilità dei lavoratori al conseguimento dei risultati associata ad una maggiore flessibilità nel luogo nel tempo e negli strumenti del lavoro.²²

Oltre che soffermarsi sulla terminologia, è degna di nota la differenza tra l’attuale normativa e l’istituto precedente del Telelavoro dal momento che negli altri Paesi si identifica così quando si fa riferimento a modalità di lavoro da remoto.

Per fare ciò è necessario definire il lavoro agile, il quale secondo l’art. 18 della legge n. 81/2017 costituisce “*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 definizione è frutto di un iter legislativo “tormentato” nato con la proposta di legge Mosca del 2014, la quale però era in contrasto con il suo stesso titolo che prevedeva

lockdown, siano stati 5,37 milioni i lavoratori italiani a lavorare da remoto per almeno qualche giornata al mese. Di questi 1,95 milioni sono impiegati nelle grandi imprese, 1,44 milioni nell’ambito pubblico, 830 mila nelle PMI e 1,15 milioni nelle microimprese. Si è assistito poi, a seguito della campagna vaccinale e della limitazione della didattica a distanza, ad un calo complessivo del numero di smart workers, pari a 4,7 milioni nel secondo semestre e circa 4 milioni nel terzo semestre del 2021.

²¹ Accademia della Crusca – Gruppo Incipit, *Accogliamo con piacere il “lavoro agile”*, Firenze, 1° febbraio 2016.

²² CHARTERED INSTITUTE FOR PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD), *Smart working. The impact of Work Organization and Job Design, Research Insight*, Londra, 2008. La traduzione è di SPINELLI C., op.cit., p. 43.

disposizioni di sviluppo del telelavoro al contrario del suo contenuto che invece disciplinava forme denominate *smart working* diverse dal telelavoro.

Successivamente nel 2016 il disegno di legge con firmatario Sacconi vuole intendere di normare il lavoro digitale in più ampio spettro soprattutto a seguito della diffusione delle fabbriche digitali, per arrivare poi al secondo disegno di legge intitolato “*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*” che sostanzialmente confermerà l’impianto della proposta di legge Sacconi.²³

Nato con l’obiettivo di migliorare la competitività e favorire un migliore equilibrio tra vita privata e professionale. Questo modello lavorativo si inserisce perfettamente nel contesto dell’Industria 4.0, poiché si basa sulla flessibilità riguardo a orari e luoghi di lavoro, spesso supportata dall’uso di strumenti tecnologici. In questo modo, rappresenta una risposta ai cambiamenti nei processi produttivi e alle nuove esigenze sia dei lavoratori che delle aziende.

Proprio per queste caratteristiche, il lavoro agile è considerato una soluzione vantaggiosa per entrambe le parti, un approccio “*win-win*” che porta benefici sia ai dipendenti sia ai datori di lavoro. Sebbene gli obiettivi stabiliti dalla normativa possano sembrare in contrasto tra loro, se accompagnati da adeguate misure per evitare che lavoro e vita privata si sovrappongano eccessivamente, possono procedere in perfetta armonia. Un dipendente che gode di autonomia nell’organizzazione del proprio tempo e delle proprie attività può migliorare la propria efficienza, contribuendo così alla crescita della produttività aziendale. Allo stesso tempo, l’impresa può trarre vantaggio dalla riduzione dei costi operativi.

Oltre agli obiettivi stabiliti dalla normativa, il lavoro agile è stato spesso adottato come soluzione per affrontare situazioni straordinarie ed emergenziali. L’esempio più significativo è quello della pandemia, durante la quale questa modalità di lavoro ha

²³ Cfr. SPINELLI C., *op.cit.*, p. 88.

assunto un ruolo cruciale in un contesto di crisi, permettendo da un lato alle aziende di proseguire le proprie attività economiche, come garantito dall'articolo 41 della Costituzione, e dall'altro ai lavoratori di tutelare la propria salute (art. 41, comma 2) e il diritto al lavoro (art. 4).

Tuttavia, già prima dell'emergenza sanitaria il lavoro agile era stato utilizzato per finalità diverse da quelle previste inizialmente dalla legge. Un caso emblematico è stato quello del crollo del ponte Morandi: il Comune di Genova aveva promosso il lavoro agile non solo per agevolare i dipendenti, ma anche come misura per ridurre il traffico cittadino e mitigare i disagi alla mobilità. A tal fine, il 12 settembre 2018 era stato siglato un Accordo aziendale tra Leonardo Spa e le rappresentanze sindacali nazionali di Fim, Fiom e Uilm, che consentiva ai dipendenti della sede di Genova – laddove le mansioni lo permettessero – di lavorare da remoto. L'obiettivo era duplice: limitare le difficoltà legate alle conseguenze sul sistema viario e garantire la continuità delle attività produttive.

Viene naturale chiedersi perché il legislatore abbia sentito il bisogno di introdurre una disciplina specifica per il lavoro agile. La motivazione principale sembra risiedere nella volontà di fornire un quadro normativo chiaro, capace di incentivare ulteriormente l'adozione di questa modalità lavorativa, in particolare nelle piccole realtà prive di una contrattazione aziendale strutturata. Allo stesso tempo, la regolamentazione ha cercato di ridurre le incertezze che sarebbero potute emergere in assenza di una legge specifica, sebbene permangano ancora alcuni aspetti poco definiti.

La normativa sul lavoro agile ha un carattere "soft", fornendo indicazioni essenziali e lasciando ampio spazio all'autonomia delle parti nel definire le modalità concrete di svolgimento dell'attività lavorativa. Su questo tema si tornerà più avanti nel testo, ma è importante sottolineare fin da ora che il lavoro agile non costituisce un nuovo tipo di contratto, bensì una modalità di esecuzione del lavoro subordinato, regolata da un accordo tra datore di lavoro e dipendente. In altre parole, le parti, qualora decidano di adottare questa forma di lavoro, devono formalizzare un accordo scritto (denominato "patto di lavoro agile") in cui vengono stabiliti alcuni aspetti relativi allo svolgimento della prestazione al di fuori dei locali aziendali. Il lavoro sarà quindi eseguito in parte in sede e in parte da remoto, senza l'obbligo di una postazione fissa e senza vincoli di orario

rigidi, purché vengano rispettate le norme di legge e i contratti collettivi in materia di orario di lavoro.

Sulla diatriba Telelavoro-lavoro agile si sono sviluppati diversi orientamenti: da un lato, c'è chi sostiene che lavoro agile e telelavoro siano due fenomeni distinti, in quanto regolati da normative differenti e caratterizzati da elementi specifici.²⁴ Dall'altro, alcuni ritengono che lo *smart working* non sia altro che un'evoluzione più moderna del telelavoro, con un nome diverso ma riconducibile alla stessa realtà.²⁵ Esiste poi una posizione intermedia, secondo cui entrambi gli istituti, pur non essendo del tutto sovrapponibili, rientrano comunque nella più ampia categoria del lavoro a distanza, come indicato nell'art. 3, comma 10, del d.lgs. n. 81/2008 (Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro).²⁶

I sostenitori della netta distinzione tra i due modelli evidenziano soprattutto due elementi differenzianti: l'alternanza tra lavoro in sede e da remoto, tipica del lavoro agile, e la possibilità di un collegamento telematico non obbligatorio. Inoltre, ritengono che il patto di lavoro agile abbia caratteristiche e conseguenze giuridiche peculiari, lasciando maggiore spazio all'autonomia individuale rispetto al telelavoro.²⁷

Un ulteriore argomento a favore della distinzione tra i due istituti riguarda gli obblighi e le dotazioni richieste dal telelavoro, che in passato prevedeva l'installazione di postazioni

²⁴ Tra i sostenitori della prima tesi si veda SANTORO PASSARELLI G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 327/2017, pp.1-16.

²⁵ Secondo questa dottrina nessuna differenza sussiste, sul piano giuridico e in termini di disciplina applicabile, tra telelavoro e lavoro agile se non esclusivamente in due circostanze: quando la prestazione all'esterno dei locali aziendali è resa senza il supporto di una strumentazione tecnologica oppure quando l'alternanza tra lavoro svolto in azienda e lavoro svolto al di fuori è del tutto episodica o comunque non programmata. Questo orientamento è da ricondurre principalmente a DAGNINO E. – MENEGOTTO M. – PELUSI L.M. – TIRABOSCHI M., *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017, Formule contrattuali - Schemi operativi - Mappatura della contrattazione collettiva*, Adapt University Press, 2017; PERUZZI M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 1/2017, secondo cui "l'interprete si confronta con il dubbio che con nuove parole si stia vestendo null'altro che un sotto-insieme di species riconducibili al genus telelavoro", p.2.

²⁶ Tra questi autori: SPINELLI C., op.cit.; ALLAMPRESE A. - PASCUCCI F., *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore «agile»*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2/2017, I, p. 316.

²⁷ In questi termini NOTARO F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione*, in *LavoroDirittiEuropa*, 1/2019, p.22.

fisse e ingombranti presso l'abitazione del lavoratore, collegate all'azienda via cavo o via radio. Questo modello era spesso applicato a mansioni standardizzate, come quelle dei call center o del centralino.

Tuttavia, non tutti gli elementi di differenziazione risultano convincenti. Ad esempio, il requisito della postazione fissa non è necessariamente un tratto distintivo, poiché la normativa sul telelavoro non impone che il luogo di lavoro sia statico (esistono infatti forme di telelavoro mobile). Inoltre, l'idea di una postazione fissa e del collegamento telematico obbligatorio deriva più dai limiti tecnologici del passato che da una reale distinzione normativa.²⁸

Pertanto, appare condivisibile l'opinione di chi ritiene che la netta separazione tra i due modelli sia in parte influenzata da una concezione del telelavoro legata al contesto e alle tecnologie disponibili al momento della sua introduzione, ma che oggi non trova conferma nella normativa vigente.²⁹

Pur riconoscendo che il lavoro agile non rappresenta la soluzione a ogni problema, è altrettanto evidente che, per poterne sfruttare appieno i benefici, non basta affidarsi solo alla flessibilità di orario e luogo di lavoro. È necessario, invece, adottare scelte organizzative mirate che creino le condizioni favorevoli al raggiungimento di risultati positivi.³⁰ Inoltre, è fondamentale considerare che lo smart working non è una modalità adatta a qualsiasi azienda o lavoratore. Affinché sia realmente efficace, deve essere supportato da decisioni strategiche consapevoli e articolate. Per questo, anziché lasciarsi trascinare da un entusiasmo generalizzato sul “si può fare”, è opportuno riflettere in modo approfondito sul “perché e come farlo” e con quali regole attuarlo.³¹

²⁸ Come sostenuto da TIRABOSCHI M., *op.cit.*, p. 18.

²⁹ Come osservato da SARTORI A., *Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione*, In ZILIO GRANDI G. – BIASI M. (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, Milano, 2018, pp.471- 496; Cfr. TIRABOSCHI M., *op.cit.*, 18.

³⁰ 2 In questi termini DEL CONTE M., *Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza*, in MARTONE M. (a cura di), *Il lavoro da remoto*, LaTribuna, Piacenza, 2020, p. 201.

³¹ TINTI A.R., *op.cit.*, p. 51.

CAPITOLO II:

Smart Working: il quadro normativo italiano ed europeo tra pubblico e privato

1. Gli elementi costitutivi del lavoro agile nella legge n. 81/2017

Come già anticipato la disciplina normativa del c.d. *smart working* è rinvenibile nella legge 22 maggio 2017 n. 81 in ultimo modificata dal d.l. n. 73 con modifica in legge 4 agosto 2022 n. 122. La scelta di andare a regolamentare una prassi ormai diffusa nelle medie-grandi aziende risponde all'esigenza di creare diritti e tutele attraverso uno strumento innovativo, il quale si caratterizza per una minore rigidità normativa e maggiori potenzialità applicative, con a base della *ratio legis* l'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e l'incremento della produttività.

Nucleo centrale della regolazione della l. 81/2017 è l'accordo di lavoro agile, che permette l'attivazione consensuale dell'istituto a livello individuale³². L'accordo deve essere formalizzato per iscritto, ma solo a fini di regolarità amministrativa e come prova dell'intesa raggiunta, come stabilito dall'articolo 19. Diversamente da quanto inizialmente previsto nel disegno di legge n. 2233, in cui si ipotizzava che la forma scritta *ad substantiam* fosse necessaria per la validità stessa dell'accordo, l'attuale normativa non prevede la nullità in caso di mancata formalizzazione scritta.

Tuttavia, la scrittura dell'accordo facilita gli adempimenti amministrativi, come le comunicazioni obbligatorie alle autorità competenti, e fornisce una prova documentale utile in caso di necessità. Alcuni ritengono questa precisazione superflua³³, ma con ogni probabilità serve a chiarire che l'accordo rientra tra quelli soggetti all'obbligo di

³² G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, Giuffrè, 2013, sostiene che la subordinazione agile sarebbe un nuovo tipo contrapponibile e distinguibile rispetto a quello tradizionale, essenzialmente per la consensualità dell'esercizio dei poteri datoriali che invece nell'art. 2094 c.c. sono prerogativa unilaterale del datore di lavoro

³³ Si veda MASTRORILLI P., *Forma scritta, obblighi di comunicazione e recesso nel lavoro agile*, in GAROFALO D. (a cura di), *op.cit.*, p. 412. L'A. definisce l'espressione "ai fini della regolarità amministrativa" un'espressione di per sé abbastanza vuota o comunque priva di una valenza giuridica.

comunicazione alla Direzione territoriale del lavoro, come specificato nell'articolo 23. La mancanza della forma scritta, dunque, non incide sulla validità dell'accordo, ma può comportare sanzioni amministrative.

Va sottolineato che l'adozione del lavoro agile è una scelta volontaria e non può essere imposta unilateralmente dal datore di lavoro. Tuttavia, nella pratica, il potere contrattuale dell'imprenditore potrebbe far sì che il lavoratore si senta indotto ad accettare questa modalità, anche se non esprime un particolare interesse in merito. Questo rischio deriva dallo squilibrio di forza contrattuale tra le parti, che potrebbe portare il lavoratore ad aderire all'accordo più per necessità che per reale volontà.

È implicito che l'accordo di lavoro agile presupponga l'esistenza di un contratto di lavoro, che ne costituisce la base giuridica³⁴. Infatti, l'articolo 18 chiarisce che il lavoro agile è una modalità di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato, il che significa che non potrebbe esistere in assenza di tale rapporto.

Ciò non esclude, tuttavia, la possibilità che l'accordo di lavoro agile venga sottoscritto contestualmente alla stipula del contratto di lavoro. La normativa, però, non specifica a quale tipologia di rapporto subordinato si riferisca, né pone restrizioni in merito. Pertanto, si può ragionevolmente ritenere che questa modalità possa essere adottata da qualsiasi lavoratore subordinato, indipendentemente dal tipo di contratto in essere con il datore di lavoro, sia esso a tempo determinato o indeterminato, *full-time* o *part-time*.

Per quanto concerne i contenuti dell'accordo, la legge stabilisce che tale patto è chiamato a regolare le modalità di svolgimento del lavoro agile con riferimento a: esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali e strumenti necessari alla sua realizzazione, forme di esercizio del potere direttivo e di controllo, i tempi di riposo del

³⁴ Così SANTORO PASSARELLI G., *op.cit.*, il quale, riferendosi al patto di lavoro agile scrive che “non sembra che sia un patto che sostituisce il contratto di lavoro ma piuttosto un patto che prevede la modalità agile come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che coesiste con la modalità ordinaria”, p.9.

lavoratore nonché “*le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche*”.

Un elemento non essenziale ai fini della configurazione della fattispecie, e quindi solo eventuale, è invece la possibilità di regolazione della modalità di lavoro agile attraverso “forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi”

Nel caso in cui vi sia un giustificato motivo le parti possono recedere prima della scadenza del termine (determinato) o senza preavviso (indeterminato). La disciplina del recesso conferma ancora una volta il ruolo centrale dell'autonomia privata nell'adozione del lavoro agile, considerandola un elemento essenziale per la sua instaurazione. Questo aspetto risulta particolarmente evidente nella formulazione scelta dal legislatore, che stabilisce un termine di preavviso “non inferiore a 30 giorni”, lasciando alle parti la facoltà di concordare un periodo più lungo, derogando così alla previsione di legge.

Una simile disposizione può avere conseguenze positive o negative per il lavoratore, a seconda che l'accordo preveda o meno un preavviso prolungato. Di conseguenza, l'articolo 19 non si configura come una norma minima di tutela per il lavoratore³⁵, ma piuttosto come un riferimento flessibile che permette di modulare le condizioni di recesso in base agli accordi individuali.

Non vi è alcun dubbio che il recesso riguardi esclusivamente il rapporto di lavoro agile, senza avere effetti sul contratto di lavoro nel suo complesso. Infatti, se vengono meno le condizioni che giustificano il lavoro agile, il rapporto di lavoro prosegue semplicemente nella sua modalità ordinaria. Diversamente, si introdurrebbe di fatto una nuova forma di recesso *ad nutum* dal rapporto di lavoro, configurando così un'eccezione significativa alla disciplina del licenziamento.³⁶

L'articolo 22, comma 1, della legge n. 81/2017, intitolato *Sicurezza sul lavoro*, stabilisce che il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza del

³⁵ Così PASQUALETTO E., *Il recesso dall'accordo sul lavoro agile*, in ZILIO GRANDI G.- BIASI M. (a cura di), *op.cit.*, p. 533 a cui peraltro si rimanda per un approfondimento sui problemi sollevati in merito al recesso nel lavoro agile.

³⁶ Cfr. SANTORO PASSARELLI G., *op.cit.*, p. 11.

lavoratore che opera in modalità agile. Per adempiere a tale obbligo, egli deve fornire al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza *“un’informativa scritta, aggiornata almeno una volta all’anno, nella quale sono individuati i rischi generali e specifici legati a questa particolare modalità di lavoro”*. Tuttavia, la sola consegna di questa informativa non esonera il datore di lavoro dall’adozione di ulteriori misure di prevenzione previste dalla normativa vigente. È dunque opportuno creare un collegamento tra quanto disposto dalla legge n. 81/2017 e le disposizioni contenute nel Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, anche in assenza di un esplicito richiamo normativo in tal senso.

Sebbene il lavoro agile e il telelavoro non coincidano perfettamente, appare utile un confronto tra i due istituti, come suggerito in dottrina³⁷. Se li consideriamo entrambi come forme di lavoro a distanza, in parte sovrapponibili, risulta ragionevole applicare al lavoro agile alcune disposizioni previste per il telelavoro. In particolare, l’articolo 3, comma 10, del d.lgs. n. 81/2008 disciplina la salute e la sicurezza nel telelavoro, stabilendo che: *«a tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al D.P.R. n. 70/1999 e di cui all’accordo quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, si applicano le disposizioni di cui al titolo VII, indipendentemente dall’ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell’ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III»*.

Questa normativa individua due presupposti principali: la presenza di un collegamento telematico e la continuità della prestazione a distanza. Entrambi questi requisiti sembrano applicabili anche al lavoro agile, poiché nella maggior parte dei casi l’attività viene svolta con l’ausilio di strumenti tecnologici e il fatto che il lavoratore operi sia da remoto sia in sede non compromette la continuità della prestazione. Tuttavia, è necessario distinguere tra lavoro agile occasionale e continuativo. È probabile, infatti, che gli obblighi del Testo Unico si applichino solo nei casi in cui il lavoro agile sia organizzato in modo strutturato

³⁷ Si veda SPINELLI C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, op.cit., p.148.

e calendarizzato, come suggerisce l'uso del termine “prestazione continuativa” nella normativa di riferimento. Di conseguenza, il lavoro agile svolto in modo saltuario potrebbe non rientrare nell'ambito di applicazione di queste disposizioni.

Infine, l'articolo 22 della legge n. 81/2017 prevede un obbligo di cooperazione da parte del lavoratore nell'attuazione delle misure di prevenzione, richiamando quanto disposto dall'articolo 20 del d.lgs. 81/2008. Questo obbligo assume un'importanza ancora maggiore nel lavoro agile, dove il datore di lavoro non ha un controllo diretto sul luogo e sulle condizioni in cui viene svolta l'attività, né può supervisionare i rischi connessi alla prestazione lavorativa. Per questo motivo, oltre al generale dovere di diligenza sancito dall'articolo 2104 del codice civile, il lavoratore agile è tenuto a tutelare la propria sicurezza, evitando comportamenti che possano mettere a rischio la sua incolumità durante l'esecuzione della prestazione a distanza.

È prevista inoltre l'applicazione della disciplina della tutela contro gli infortuni e le malattie (che verrà applicata anche in caso di infortunio *in itinere* durante il percorso tra luogo di abitazione e luogo prescelto per lo svolgimento dell'attività al di fuori dei locali aziendali). Questa tutela, tuttavia, è circoscritta ai casi in cui la scelta del luogo di lavoro sia motivata da esigenze legate alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare vita privata e attività lavorativa, purché tale scelta rispetti criteri di ragionevolezza. Come evidenziato in dottrina, l'ambiguità di quest'ultima condizione potrebbe generare un'elevata incertezza, data l'assenza di parametri oggettivi che limitino la discrezionalità del giudice in caso di contenzioso. Per questo motivo, in alcuni accordi, l'accesso al lavoro agile è vincolato alla verifica dell'iscrizione del lavoratore anche all'assicurazione per gli infortuni extra-professionali prevista dai contratti aziendali.³⁸

In conclusione, le poche norme attualmente previste in materia di salute e sicurezza nel lavoro agile necessitano di un'interpretazione estesa, al fine di evitare che questa modalità lavorativa, anziché favorire il benessere del lavoratore, finisca per comprometterlo in modo irreparabile. In tale contesto, anche la contrattazione collettiva potrebbe svolgere un ruolo significativo. Alcuni CCNL, infatti, suppliscono alla mancanza di espliciti

³⁸ Un esempio è rappresentato dall'Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018 (art.9).

richiami normativi, prevedendo espressamente l'applicazione della disciplina sulla salute e sicurezza prevista dal d.lgs. 81/2008 e successive modifiche.

2. La normativa emergenziale e post emergenziale

Nel 2020, per far fronte all'epidemia da COVID-19, sono stati emanati una serie di provvedimenti volti a far fronte alla situazione che hanno portato alla diffusione del lavoro agile ad un livello senza precedenti³⁹. La sua implementazione è stata funzionale sia ad arginare e contenere la diffusione del virus sia per una finalità di ordine pubblico economico, consentendo in un periodo di stallo, la continuità di molteplici servizi essenziali.

Con il d.P.C.M. del 23 febbraio 2020, conv., con modif., in l. 13/2020 sono state introdotte misure di semplificazione nelle modalità d'accesso al lavoro agile che sono andate a snaturare la struttura propria dell'istituto, trasformandolo in uno strumento per arginare la diffusione rendendolo sempre più simile al Telelavoro.

Il d.l.c.d. Rilancio (conv., in l. n. 77/2020) ha poi ribadito che la modalità del lavoro agile potesse essere applicata dai datori di lavoro privati a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza di accordi individuali previsti (c.d. modalità semplificata) considerati validi fino al termine dell'emergenza, dapprima fissato al 31 luglio 2020 successivamente prorogato al 31 marzo 2022.

Le semplificazioni hanno introdotto vistose regole, prima con la possibilità di applicare l'istituto sulla sola base delle volontà delle parti, poi con la modalità semplificata, sempre nell'ottica di arginare l'epidemia, si è permesso alle imprese di imporre il lavoro agile ai propri dipendenti (anche in assenza di accordo individuale). Vengono semplificati anche gli obblighi informativi, che vengono sostituiti da una semplice e-mail da inviare al

³⁹ P. ALBI, *il lavoro agile fra emergenza e transizione*, cit., 771 ss; M. BROLLO, *Smart o emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. Giur.*, 2020

dipendente e al rappresentante dei lavoratori, contenente le indicazioni come misure di prevenzione e obbligo di condotte.

Rileva soprattutto in questo periodo il concetto di volontarietà, chiedendosi se sussistesse un vero e proprio obbligo in capo al datore e quindi un diritto per il lavoratore di svolgere lo *smart working*. Sulla base di ciò la cornice legislativa emergenziale ha spinto il legislatore a dare prevalenza nell'utilizzo dell'istituto a particolari categorie di persone sulla base di situazioni personali e/o motivi di salute lasciando però la libertà discrezionale all'imprenditore per le restanti situazioni.

Si è delineato *in primis* un quadro normativo di misure di sostegno alle famiglie in cui vi erano dei figli che frequentavano la scuola, per esempio per i lavoratori genitori di figli *under 14* era previsto lo svolgimento in *smart working* o un congedo indennizzato al 50% nel caso in cui il figlio fosse venuto a contatto con un positivo da COVID-19, per poi estendere la fattispecie anche ai casi in cui il contatto fosse avvenuto in luoghi sportivi ed ancora prevedendo l'innalzamento di età a 16 anni.

Per usufruire di ciò vi erano delle condizioni: l'assenza nel nucleo familiare di un altro genitore che usufruisse di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione/cessazione dell'attività lavorativa, l'assenza di un altro genitore non lavoratore e che la modalità di lavoro agile fosse compatibile con la prestazione.

Bisogna ricordare che durante il periodo pandemico e fino al 31 marzo 2024, era previsto un vero e proprio diritto allo *smart working*, sempre se compatibile alla prestazione, alla categoria dei c.d. lavoratori fragili ovvero tutti i soggetti con riconosciuta disabilità grave o in possesso di certificazione di rischio da terapie salvavita o immunodepressione.

Sotto altro aspetto, l'INPS aveva precisato che la quarantena e la sorveglianza precauzionale per i soggetti c.d. fragili commi 1 e 2 art. 26 d.l. n. 18/2020, non rientravano in un'incapacità temporanea al lavoro per una patologia in fase acuta tale da impedire in assoluto l'attività lavorativa, ma situazioni di rischio per il lavoratore e la collettività, equiparandole ai fini del trattamento economico alle fattispecie della malattia e degenza ospedaliera. Quindi non era possibile ricorrere alla tutela previdenziale dei casi se il soggetto avesse continuato a svolgere l'attività lavorativa presso il proprio domicilio; al

contrario nel caso in cui fosse incapace di svolgere il proprio lavoro avrebbe avuto diritto ad accedere alla prestazione previdenziale.

Ovviamente si è posto il problema della sorte dei rapporti lavorativi a distanza una volta terminata la fase emergenziale.

Parte della risposta lo fornisce il Protocollo condiviso di regolamentazione del 18 maggio 2020, ove è stato previsto che il lavoro a distanza continua ad essere favorito in quanto utile strumento di prevenzione, fermo restando l'obbligo al datore di fornire adeguate condizioni al lavoratore (per l'uso degli apparecchi, tempi di lavoro e pause).

Al termine dello stato emergenziale è tornata in vigore la disciplina della l. n. 81/2017 seppur modificata introducendo il concetto di “priorità” a particolari categorie di soggetti ed affiancata dal Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile. Le categorie di soggetti prevedono:

- genitori con figli fino a 12 anni o senza limiti in caso di disabilità
- che usufruiscano di permessi per assistere il minore con disabilità in situazioni di gravità
- che usufruiscono dei 3 giorni di permesso per assistere una persona con disabilità in situazioni di gravità
- che siano *caregivers* ex art. 1, comma 255, l. n. 205/2017

Essi non hanno un vero e proprio diritto allo smart working ma rappresenta comunque un monito al datore nella concessione di tale strumento e prevedendo un divieto di discriminazione per il lavoratore che chiedendo di fruire dello smart work viene trasferito, demansionato, sanzionato o licenziato.

3. Il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile (7/12/2021)

La fase post emergenziale ha visto il ritorno dell'applicazione della disciplina ex l. 81/2017 seppur modificata, e ad essa il legislatore ha affiancato il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile per i dipendenti privati concluso tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e le Parti Sociali. Esso funge da strumento per lo svolgimento del lavoro agile e per indirizzare quelli che saranno poi i contratti collettivi nazionali, aziendali e territoriali.

Viene in rilievo l'adesione che consacrata come volontaria necessita la sottoscrizione di un accordo individuale e un eventuale rifiuto non integra gli estremi del licenziamento ne sul piano disciplinare.

Per avviare la modalità sarà necessario che il contratto prevedi le linee guida del Protocollo, in particolare:

- Indicazione della durata del contratto
- Alternanza del periodo all'interno e all'esterno i luoghi aziendali
- Luoghi eventualmente esclusi
- Strumenti consentiti per l'attività
- Tempi di riposo e misure per tutelare il diritto alla disconnessione
- Attività formativa eventuale
- Modalità e forme dell'esercizio dei diritti sindacali

In presenza di giustificato motivo ciascuna delle parti può recedere prima della scadenza del termine.

Lo stesso Protocollo all'art. 3 sottolinea che la giornata lavorativa in modalità agile si connota per l'assenza di un orario e per l'autonomia nello svolgimento della stessa con la possibilità di organizzare la giornata in fasce orarie, permettendo al lavoratore di godere dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalla legge, e salvo esplicita previsione dei contratti collettivi nazionali, non possono essere previsti straordinari nelle giornate di *smart working*.

Riguardo agli strumenti, salvo diverso accordo, è previsto che sia il datore di lavoro a fornire gli strumenti idonei e necessari a svolgere la prestazione e nel caso di manutenzione o sostituzione sarà compito dello stesso datore, che ne resta il proprietario.

Il luogo di lavoro verrà individuato liberamente dal lavoratore purché consenta la regolare esecuzione della prestazione e in ambienti idonei ai sensi della normativa sulla tutela della salute e della sicurezza.

In materia di sicurezza, il datore deve adempiere con cadenza annuale alla redazione dell'informatica scritta da fornire alla RSA aziendale o territoriale, e sono previste le tutele contro gli infortuni sul lavoro e malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione resa fuori dai locali aziendali, oltre che le coperture assicurative INAIL e la tutela sull'infortunio *in itinere*.

Ogni lavoratore avrà diritto allo stesso trattamento economico e normativo, allo stesso livello di opportunità di specializzazione e avanzamento di carriera di un lavoratore che svolge le medesime funzioni ma all'interno dei locali aziendali nonché dei *benefit* previsti dai contratti collettivi.

Essendo il lavoratore a contatto con strumenti tecnologici è centrale il punto sul trattamento dei dati personali, che viene disciplinato dall'art 12 dello stesso Protocollo e riguarda sia il lavoratore, che sarà vincolato all'utilizzo dei dati personali a cui è venuto accesso solo in conformità alle istruzioni del datore mantenendo la riservatezza su di essi, sia al datore che dovrà:

- Attuare le misure idonee a garantire la protezione dei dati in conformità alla normativa vigente e del GDPR⁴⁰
- Fornire al lavoratore le indicazioni da osservare per garantire la protezione, la segretezza e la riservatezza delle informazioni
- Informare il lavoratore sul trattamento dei propri dati personali
- Aggiornare il registro del trattamento dati

⁴⁰ Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo alla protezione dei dati personali delle persone fisiche, nonché alla libera circolazione di tali dati che abroga la direttiva 95/46/CE

- Promuovere l'adozione di *policy* aziendali che prevedano la gestione dei *data breach*

In chiusura è previsto l'istituzione di un Osservatorio nazionale bilaterale sul lavoro agile con il fine di monitorare i risultati raggiunti su base nazionale favorendo lo scambio di informazioni e valutando i possibili sviluppi, dal momento che lo stesso smart working viene incentivato sia tramite percorsi formativi sia tramite incentivi pubblici per le aziende che disciplinano lo stesso con accordo collettivo di II livello e la ripartizione equilibrata tra lavoratori e lavoratrici.

3.1. La “Sustainable and Smart Mobility Strategy” (Commissione Europea 9 dicembre 2020), il Decreto ministeriale n. 179/2021 e il “Piano spostamenti casa-lavoro”

Tra i vari effetti positivi diretti o meno dello smart working vi rientra la sostenibilità ambientale e transizione *green* che tale modalità di lavoro incentiva riducendo il traffico automobilistico.⁴¹

L'Unione Europea approfittando di ciò, è intervenuta attraverso la *Sustainable and Smart Mobility Strategy* con il fine di ridurre le emissioni di gas e di inquinamento nel settore dei trasporti.

La strategia ha come obiettivo il progressivo aumento di veicoli a emissione zero, il potenziamento del traffico ferroviario, navi a zero emissioni entro il 2035 e aerei a zero emissioni entro il 2050.

Per favorire tale scopo non si può prescindere da quella che è una delle principali fonti d'inquinamento ovvero il traffico per esigenze lavorative.

⁴¹ R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2023, 535, e G PROIA, *l'accordo individuale e le modalità di esecuzione della prestazione del lavoro agile*

Più paesi all'interno della stessa Unione Europea hanno iniziato ad incentivare lo *smart working* come soluzione per la riduzione dell'inquinamento; in Italia, dove il traffico rappresenta la prima causa di inquinamento atmosferico, lo sviluppo di un piano è stato inserito all'interno del Protocollo Nazionale sullo smart working del 7 dicembre 2021, anche se ad oggi si rivela troppo generico e carente.

Per sopperire a ciò il legislatore ha introdotto il c.d. "Piano Spostamenti Casa Lavoro" attraverso il d.m. n. 179/2021, poi modificato con il d.m. 16 settembre 2022, con il quale è stata introdotta la figura del *Mobility Manager* definito come "una figura specializzata, da nominarsi tra soggetti che hanno un'elevata e riconosciuta competenza professionale e/o comprovata esperienza nel settore della mobilità sostenibile" con il compito di ottimizzare gli spostamenti del personale.

Secondo la ricerca del Centro Studi di Assolombarda, lo smart working alleggerisce il pendolarismo nelle regioni del Nord soprattutto il giovedì e il venerdì.⁴²

4. La funzione della contrattazione collettiva per implementare lo smart working

Già prima che la legge introducesse una definizione formale di lavoro agile, molte aziende avevano avvertito la necessità di riorganizzare i propri processi per rispondere alle nuove esigenze di flessibilità richieste dal mercato del lavoro. Di fatto, il lavoro era già svolto in modo agile, ancor prima che venisse riconosciuto ufficialmente dalla normativa.⁴³

Tuttavia, come è stato più volte sottolineato, la contrattazione collettiva risulta essere il grande assente nella disciplina prevista dagli articoli 18 e seguenti della legge n. 81/2017. Inoltre, le imprese che avevano già adottato forme di lavoro agile prima dell'entrata in

⁴² *Lo smart working e i numeri*, Rapporto n. 4/2024, a cura del Centro Studi Territorio e Ambiente.

⁴³ L'espressione è di TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in *Bollettino Adapt*, 3 febbraio 2016, il quale dopo aver descritto il contesto in cui nasce la legge sul lavoro agile afferma che ci si trova "in uno scenario nel quale il lavoro è già agile, prima ancora che una legge lo riconosca".

vigore della legge sono state numericamente superiori rispetto a quelle che lo hanno regolamentato tramite accordi contrattuali. In molti casi, infatti, si trattava di prassi aziendali non formalizzate o disciplinate esclusivamente attraverso policy interne stabilite unilateralmente.

Un altro aspetto rilevante è che la legge n. 81/2017 non ha fornito indicazioni esplicite in merito alla regolamentazione già esistente, lasciando aperti alcuni interrogativi: le disposizioni contrattuali in vigore avrebbero potuto continuare a operare fino alla loro scadenza naturale oppure sarebbero state automaticamente superate dalla nuova normativa? L'interpretazione prevalente è che l'entrata in vigore della legge non abbia comportato l'annullamento dei contratti collettivi preesistenti.⁴⁴

A questo proposito, gli accordi aziendali rappresentano un contesto adeguato a definire le linee guida del lavoro agile, fornendo riferimenti chiari ai contratti individuali. Oltre a questi ultimi, anche i contratti collettivi aziendali – sia quelli già esistenti al momento dell'entrata in vigore della legge, sia quelli successivi – hanno avuto un ruolo cruciale nella regolamentazione delle diverse sfaccettature dello smart working.

Essi, regolamentando lo smart working con riferimento ad elementi quali la collocazione temporale e spaziale, la durata, la selezione delle unità produttive o le figure professionali destinatarie, le condizioni di revoca, ecc. «rappresentano un indirizzo che l'autonomia collettiva fornisce alla scelta del datore di lavoro circa l'instaurazione della prestazione agile nei confronti dei dipendenti».⁴⁵

In generale, il ruolo della contrattazione collettiva nazionale si configura soprattutto come un punto di riferimento per quella decentrata. Questo non deve sorprendere, poiché adottare norme uniformi per realtà aziendali diverse all'interno dello stesso settore risulta complesso. Tuttavia, ciò non è necessariamente un elemento negativo. Anzi, è preferibile che i dettagli operativi siano regolati a livello aziendale, mentre la contrattazione nazionale si limiti a fornire linee guida generali e a definire alcuni aspetti fondamentali.

⁴⁴ Sul punto si rimanda alle osservazioni di PICUNIO M.L., *La questione relativa agli accordi sullo "smart working" sottoscritti prima dello statuto del lavoro agile*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *op.cit.*, pp. 515 – 530.

⁴⁵ VERZARO M., *op.cit.*, p. 265.

Un obiettivo della contrattazione decentrata è anche quello di riequilibrare il potere tra datore di lavoro e dipendenti, evitando che il primo possa imporre condizioni troppo vantaggiose per sé. Un altro aspetto rilevante riguarda il ruolo dei contratti collettivi aziendali e territoriali, previsti dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, che sono spesso necessari per poter accedere a incentivi fiscali e contributivi.

D'altro canto, sono ancora pochi i contratti collettivi nazionali che disciplinano il lavoro agile in maniera dettagliata.⁴⁶ Molti si limitano a dichiarazioni di principio e indicazioni generiche, senza fornire una chiara distinzione tra smart working e telelavoro.⁴⁷ In alcuni casi, la regolamentazione è demandata quasi interamente alla contrattazione aziendale, che ha il compito di approfondire gli aspetti applicativi.

Tuttavia, dopo l'emergenza pandemica, si è assistito a una maggiore attenzione da parte dei contratti collettivi nazionali, che in diversi settori hanno iniziato a introdurre normative più precise per orientare la contrattazione aziendale. L'obiettivo è trovare un equilibrio tra le esigenze organizzative delle imprese e quelle di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Ad esempio, nell'accordo nazionale per il settore metalmeccanico del 5 febbraio 2021, è stata istituita una commissione bipartita con il compito di elaborare un quadro normativo specifico, affrontando temi come il diritto alla disconnessione, la tutela della privacy, l'uso delle tecnologie e i diritti sindacali dei lavoratori agili. Analoghi interventi sono stati adottati nei settori delle telecomunicazioni (30 luglio 2020), agroalimentare (31 luglio 2020) e assicurativo (21 febbraio 2021), dove sono stati stabiliti principi e linee guida per l'attuazione dello smart working a livello aziendale.⁴⁸

La contrattazione collettiva può avere un ruolo strategico anche a livello territoriale, favorendo uno sviluppo equilibrato e sostenibile del lavoro agile. Gli accordi territoriali

⁴⁶ Da quanto emerge dalla Banca dati dell'Osservatorio ADAPT, risultano al 2020, 29 contratti collettivi nazionali che disciplinano in maniera più o meno organica il lavoro agile

⁴⁷ DAGNINO E.- MENEGOTTO M. – PELUSI M.P. – TIRABOSCHI M., Guida pratica al lavoro agile. Seconda edizione, aggiornata alla legge 13 ottobre 2020, n.126, di conversione del c.d. "decreto Agosto", con formule ed esemplificazioni tratte da 200 contratti e accordi aziendali sullo smart working, cit., p. 123.

⁴⁸ Cfr. SENATORI I. – SPINELLI C., (Re-)Regulating Remote Work in the Post-pandemic scenario: Lessons from the Italian experience, in Italian Labour Law e-Journal Issue, 14/2021, p. 244.

possono contribuire con incentivi economici e promuovere un confronto sulle trasformazioni sociali ed economiche delle città e dei territori nell'ottica dello smart working.⁴⁹ Infatti, oltre agli aspetti organizzativi e alla conciliazione tra vita professionale e personale, lo smart working incide anche sulla pianificazione sociale e territoriale, influenzando il modo in cui le persone vivono e lavorano nel proprio ambiente.

Un elemento ricorrente negli accordi aziendali sullo smart working è che molte imprese hanno inizialmente introdotto questa modalità in via sperimentale, generalmente per un periodo di sei mesi o un anno, prima di adottarla in modo definitivo. Questo dato evidenzia come il cambiamento delle modalità lavorative richieda un processo graduale, strutturato in più fasi: una prima fase di sperimentazione su un gruppo selezionato di lavoratori, seguita da un monitoraggio dei risultati per valutare l'efficacia della riorganizzazione e, se necessario, apportare le dovute correzioni.

Inoltre, i contratti aziendali definiscono chiaramente i confini dello smart working, precisandone la natura e gli obiettivi. Accanto ai principali scopi di miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavoro, di incremento della produttività e di rinnovamento della gestione delle risorse umane, diversi accordi aziendali sottolineano anche i benefici dello smart working al di fuori dell'ambiente lavorativo. Tra questi, si evidenziano il suo contributo alla sostenibilità ambientale e alla riduzione del traffico grazie alla diminuzione degli spostamenti.⁵⁰

Durante l'emergenza Covid-19, molte aziende hanno adottato il lavoro agile con l'obiettivo primario di tutelare la salute dei lavoratori, riducendo i contatti nei luoghi di

⁴⁹ DAGNINO E., Lo smart working oltre la dimensione contrattuale. Brevi riflessioni sul caso Milano, in Bollettino Adapt n.31 del 31 agosto 2020.

⁵⁰ A titolo esemplificativo, si vedano gli accordi di: Enel del 4 aprile 2017; Eni S.p.a del 6 febbraio 2017; Itas Mutua del 14 settembre 2020; Fastweb S.p.a del 29 settembre 2020; One Company – Leonardo del 23 gennaio 2020. Sull'impatto del lavoro agile in termini di sostenibilità ambientale si veda anche PENNA M. – FELICI B., ROBERTO R. – RAO M. - ZINI A., Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico, 2020. L'indagine è inserita nel progetto Smart Working x Smart Cities, sviluppato dall'Unità Studi, Analisi e Valutazioni dell'ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile).

lavoro e garantendo il distanziamento sociale. In seguito, constatando i risultati positivi di questa modalità lavorativa, numerose imprese hanno scelto di renderla una soluzione stabile all'interno della loro organizzazione.

Per quanto riguarda l'accesso allo smart working, molte aziende escludono alcune categorie di lavoratori, come apprendisti e neoassunti, ritenendo che la mancanza di esperienza e competenze specifiche possa rendere difficile lo svolgimento dell'attività al di fuori dell'ufficio. Anche i lavoratori part-time sono talvolta esclusi, principalmente per due ragioni: da un lato, per evitare un eccessivo isolamento professionale, considerando che già hanno una presenza ridotta in azienda; dall'altro, perché il part-time viene visto come una forma alternativa di flessibilità oraria, rendendo superflua l'opzione dello smart working.

Tuttavia, esistono anche accordi aziendali che garantiscono l'accesso a questa modalità a tutti i lavoratori con mansioni compatibili, subordinandolo in alcuni casi solo al superamento del periodo di prova. In ogni caso, i criteri stabiliti dai contratti collettivi per individuare i dipendenti ammessi al lavoro agile non devono essere discriminatori, né direttamente né indirettamente, nel rispetto dell'art. 15 dello Statuto dei lavoratori.

Un altro punto comune tra gli accordi aziendali è la chiara affermazione che lo smart working non rappresenta una nuova tipologia contrattuale di lavoro subordinato, ma semplicemente una diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Rimangono quindi invariati diritti, doveri e obblighi di lavoratori e datori di lavoro previsti dalla normativa vigente e dai contratti collettivi di settore. Anche le mansioni assegnate restano invariate e il lavoratore è tenuto a garantire lo stesso impegno professionale e gli stessi livelli di prestazione e servizio rispetto a quando opera in presenza, sempre nell'ambito del normale orario di lavoro e non si registrano differenze significative nella definizione dei poteri del datore di lavoro.⁵¹

⁵¹ È quanto emerge anche dall'analisi della contrattazione collettiva condotta da Adapt a cui si rimanda: DAGNINO E.- MENEGOTTO M. – PELUSI M.P. – TIRABOSCHI M., Guida pratica al lavoro agile.

Gli accordi aziendali analizzati disciplinano aspetti fondamentali come l'orario di lavoro e il diritto alla disconnessione, il luogo di svolgimento dell'attività, nonché il sistema del lavoro per obiettivi e i relativi aspetti retributivi. Per comprendere il tempo della prestazione lavorativa svolta in modalità agile, è fondamentale distinguere tre diverse fasi, ciascuna caratterizzata da un approccio differente alla regolamentazione di questo aspetto. Si può infatti individuare:

Una fase pre-pandemica, in cui il lavoro agile era adottato solo in poche realtà aziendali e con modalità piuttosto limitate. Solitamente, i dipendenti potevano lavorare da remoto per un solo giorno alla settimana o per un numero ristretto di giornate al mese. Questo approccio rispondeva a una logica sperimentale, considerando lo smart working un'eccezione o un privilegio, piuttosto che un vero e proprio strumento di riorganizzazione del lavoro. Non a caso, i primi accordi in materia si concentravano su pochi aspetti essenziali, con regolamentazioni piuttosto semplici.

Una fase emergenziale, coincidente con l'inizio della pandemia nel 2020, in cui anche le aziende più scettiche e i lavoratori meno abituati a questa modalità hanno dovuto adeguarsi rapidamente. Il lavoro agile, che fino ad allora era stato adottato con cautela, si è trasformato nella norma per un'ampia platea di lavoratori. Durante i mesi più critici dell'emergenza, la prestazione lavorativa da remoto è aumentata considerevolmente, arrivando spesso a coprire l'intero orario di lavoro, con la quasi totale assenza del lavoro in presenza.

Una fase post-pandemica, in cui le aziende sembrano adottare un approccio più flessibile e strutturato rispetto allo smart working. Come emerge da diversi contratti collettivi stipulati nel 2021, vi è una crescente tendenza a integrare stabilmente il lavoro agile nella gestione ordinaria delle attività lavorative. Le imprese mostrano una maggiore disponibilità a conciliare le esigenze individuali con quelle organizzative, permettendo

una distribuzione più equilibrata delle giornate in presenza e da remoto, tenendo conto delle necessità dei team di lavoro e delle dinamiche aziendali.

Indipendentemente dal numero di giornate di smart working stabilite, l'organizzazione dell'orario di lavoro varia a seconda del contesto aziendale. La prassi più diffusa prevede che il dipendente si connetta agli strumenti aziendali e svolga la propria attività in linea con l'orario tradizionale dell'ufficio. Un'espressione ricorrente negli accordi aziendali sintetizza questo concetto: "Ferma restando la durata dell'orario di lavoro giornaliero prevista per il singolo lavoratore, i dipendenti in lavoro agile svolgeranno la propria attività lavorativa in correlazione temporale con quella degli altri colleghi dell'unità organizzativa di appartenenza". Tuttavia, in alcuni settori, come quello bancario e assicurativo, sono stati sperimentati modelli di maggiore flessibilità.

In parallelo, il diritto alla disconnessione continua a essere un tema centrale. Sebbene la normativa in materia presenti ancora alcune lacune, la contrattazione collettiva ha cercato di colmare questo vuoto definendo soluzioni per garantire il rispetto dei tempi di riposo dei lavoratori. Un esempio significativo è rappresentato dall'accordo siglato il 4 agosto 2020 tra TIM S.p.A. e le principali organizzazioni sindacali del settore (SLC-CGIL, FISTel-CISL, UILCom-UIL, UGL Telecomunicazioni).

L'accordo ha previsto che la disconnessione non avvenga tramite automatismi, ma sia affidata alla responsabilità del singolo lavoratore, dei colleghi e dei responsabili aziendali. Inoltre, è stato chiarito che durante le pause autorizzate, come la pausa-pranzo, il dipendente non è tenuto a rispondere o visualizzare comunicazioni aziendali. TIM ha scelto di adottare misure organizzative piuttosto che tecniche per garantire il rispetto del diritto alla disconnessione, preferendo strumenti come:

- la definizione di modalità di contatto tra dipendenti e superiori,
- l'uso corretto delle tecnologie aziendali,
- la possibilità di segnalare lo stato di "connesso" o "non connesso" per evitare interruzioni nelle fasce orarie di riposo.

Queste soluzioni dimostrano come il tema della disconnessione stia acquisendo sempre più importanza nelle politiche aziendali, spingendo le imprese a bilanciare produttività e benessere dei lavoratori.

La legge n. 81/2017 concede un'ampia libertà alle parti nella scelta del luogo in cui svolgere la prestazione lavorativa. La normativa, infatti, non impone vincoli rigidi, ma si limita a stabilire che il lavoro agile debba svolgersi in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa.

Molti accordi aziendali intervengono su questo aspetto per evitare dubbi interpretativi, chiarendo che la sede di lavoro ufficiale rimane quella aziendale di appartenenza. Il fatto che, nelle giornate di smart working, il lavoratore operi da un luogo diverso non comporta il riconoscimento di indennità o trattamenti aggiuntivi legati alla temporanea modifica del luogo di lavoro, come nel caso delle trasferte.

Un principio fondamentale che viene solitamente garantito è l'alternanza tra lavoro in presenza e da remoto, così da mantenere il legame con l'ambiente aziendale e ridurre i possibili effetti negativi della mancanza di interazione diretta tra colleghi.

Nella contrattazione aziendale, in un contesto di normalità, emergono tre principali approcci nella definizione del luogo da cui svolgere l'attività lavorativa in modalità agile:

1. Scelta libera nel rispetto di salute, sicurezza e riservatezza

Un numero considerevole di contratti si limita a stabilire che il luogo di lavoro esterno all'azienda debba rispettare i requisiti di sicurezza e salute del lavoratore e garantire la protezione delle informazioni aziendali. Questo approccio concede al dipendente una discreta libertà nella scelta della postazione di lavoro, a condizione che siano rispettati questi criteri fondamentali.

2. Autorizzazione preventiva del datore di lavoro

In alcuni casi, pur lasciando un certo margine di scelta al lavoratore, il luogo di lavoro deve essere approvato preventivamente dall'azienda. Questa condizione permette al datore di lavoro di valutare in anticipo i rischi per la salute e la sicurezza e verificare l'idoneità del luogo al corretto svolgimento delle mansioni assegnate.

3. Definizione del luogo nel patto di smart working o limitazione al domicilio

Un'altra soluzione adottata in diversi accordi prevede che il luogo di lavoro venga stabilito in fase di sottoscrizione dell'accordo individuale di lavoro agile. In alcuni casi, si arriva addirittura a stabilire che l'unico luogo autorizzato per il lavoro da remoto sia il domicilio del lavoratore. Tuttavia, quest'ultima impostazione è considerata poco efficace, poiché riduce la flessibilità dello smart working e non agevola una reale conciliazione tra vita professionale e privata.

Queste diverse modalità dimostrano come la regolamentazione del luogo di lavoro in smart working sia ancora in evoluzione e possa variare in base alle esigenze aziendali e alle caratteristiche del settore di riferimento.

5. Il trattamento fiscale e le caratteristiche del reddito da lavoro agile

La legge n. 81/2017, sebbene in modo piuttosto marginale, fa un accenno alla contrattazione collettiva in relazione al principio di parità di trattamento economico e normativo, come previsto dall'articolo 20, comma 1. Quest'ultimo stabilisce che "Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del d.lgs. 81/2015, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda". L'utilizzo dell'avverbio "complessivamente" da parte del legislatore sembrerebbe riferirsi al

trattamento dei lavoratori comparabili, e non a quello di altri lavoratori “flessibili”. Ciò implica che, qualora al lavoratore agile non venissero riconosciuti determinati compensi riservati ad altri dipendenti, il suo trattamento economico dovrebbe comunque garantire le adeguate compensazioni necessarie.⁵²

Una prima riflessione riguarda il rischio di difficoltà nel trovare un lavoratore con mansioni identiche a quelle del lavoratore agile, soprattutto se in azienda non sono presenti figure con le stesse mansioni. In questo caso, sarebbe ragionevole fare riferimento al trattamento di un lavoratore ipotetico incaricato di svolgere le stesse mansioni all'interno dell'azienda. Sebbene la norma suggerisca un confronto concreto, non sembra escludere a priori una comparazione astratta.⁵³

Una seconda riflessione riguarda il concetto di "trattamento complessivamente applicato". Il confronto dovrebbe avvenire in modo omnicomprensivo, tenendo conto delle specifiche disposizioni del lavoro agile, che richiedono un'analisi basata sui singoli elementi che riflettono le peculiarità di tale modalità di lavoro.⁵⁴ In altre parole, il confronto tra i trattamenti dovrebbe concentrarsi sul trattamento retributivo di base, escludendo voci retributive legate a una tipica attività lavorativa subordinata, a meno che non sia previsto diversamente dal contratto collettivo o individuale.

Nell'ambito “domestico”, ovvero quando sia il datore di lavoro che il lavoratore sono entrambi qualificabili come soggetti “residenti fiscali in Italia”, il tema del trattamento fiscale non riscontra particolari complicazioni anche perché nel nostro ordinamento era già conosciuta la figura del lavoro a domicilio da considerare come “lavoro dipendente”

⁵² Di tale avviso PASCUCCI P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi, in La retribuzione. Atti del XIX Congresso Nazionale di Diritto del lavoro*. AIDLASS, Palermo, 17-19 maggio 2018, p. 117.

⁵³ ALSONE M., *Il lavoro cd. agile come fattore discriminatorio vietato*, in ZILIO GRANDI G.- BIASI M. (a cura di), *op.cit.*, p. 573. Dello stesso parere PASCUCCI P., *op.cit.*; MARTONE M., *Lo smart working nell'ordinamento italiano, in Diritti Lavori Mercati*, 2/2018, secondo cui “Una simile scelta, per quanto condivisibilmente legata all'esigenza di scongiurare il rischio che possa essere attribuito rilievo ad eventuali intese collettive sottoscritte da associazioni sindacali prive del requisito della maggiore rappresentatività (c.d. contratti pirata), non tiene conto delle problematiche legate alle ipotesi in cui all'interno dell'azienda non venga applicato alcun contratto collettivo stipulato dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. In tali casi, infatti, non essendo possibile parametrare il trattamento economico e normativo dei lavoratori agili sui lavoratori che prestano la loro attività in azienda, risulterebbe inapplicabile l'intera disciplina del lavoro agile”, p. 304.

⁵⁴ LAMBERTI M., *op.cit.*, p. 202.

quando veniva qualificato come tale ai sensi delle norme della legislazione sul lavoro. Quindi in nessun modo vengono meno gli obblighi tributari per il datore di lavoro nell'ambito domestico.

La stessa Agenzia delle Entrate non si è preoccupata di prendere in considerazione la fattispecie lavorativa "domestica", mentre ha trattato in dettaglio, attraverso la Circolare 25/E del 2023, il lavoro da remoto quando vi sono coinvolti aspetti internazionali ovvero coinvolge giurisdizioni diverse.

Per affrontare la questione internazionale bisogna far prima riferimento a quella che è la condizione del soggetto rispetto al nostro ordinamento fiscale.

Nel caso in cui sia un soggetto residente fiscale in Italia il lavoratore viene assoggettato al regime del "*world-wide principle*" (sottoporre a tassazione tutti i redditi ovunque prodotti); nel caso del soggetto non residente invece, si applicherà il criterio della territorialità per cui verranno sottoposti ad imposizione solo quei redditi considerati prodotti nel territorio italiano.

Per chiarire la qualificazione del reddito si fa riferimento all'art 23 del d.P.R. n 917/1986 che indica il reddito di lavoro dipendente prodotto in Italia quando l'attività è prestata nel territorio dello Stato italiano (inteso nel senso sostanziale e quindi facendo riferimento al luogo fisico in cui si lavora); il reddito da lavoro autonomo invece, quando deriva da una attività esercitata nel territorio dello Stato.

Ciò implica che un soggetto non residente sul piano fiscale potrebbe rientrare nell'ambito di una delle due fattispecie portando delle conseguenze sul piano del trattamento.

Il secondo elemento a cui si fa cenno sono le convenzioni contro le doppie imposizioni che possono derogare alla normativa domestica ma portando sempre una limitazione della tassazione, il quale trova conferma, ad esempio, nella risposta a interpello n 458/2021 dell'Amministrazione finanziaria che sottolinea come la rilevanza reddituale dovrà essere valutata alla luce dell'accordo tra il Governo italiano e il Governo cinese per evitare doppie imposizioni e prevenire evasioni fiscali.

Bisogna ricordare che la stessa Amministrazione finanziaria nella Circolare 25/E afferma la prevalenza delle convenzioni sul diritto interno pacificamente riconosciuta dall'ordinamento italiano.

Analizzando quelli che sono i documenti di maggior rilievo nella materia come la Circolare 25/E e la risposta ad interpello n 458 possiamo estrapolare più temi. Il primo fa riferimento alla residenza fiscale e vengono indicate le condizioni per essere residenti ovvero:

- iscrizione nell'anagrafe della popolazione residente
- avere il domicilio in Italia
- avere la residenza in Italia

Criteri da considerarsi come alternativi tra loro, andando poi ad eseguire una verifica caso per caso per stabilire con certezza la residenza.

Viene individuata anche una categoria di soggetti che verranno qualificati come residenti fiscali, salvo prova contraria, nel caso in cui abbiano deciso un trasferimento verso territori o stati con un regime fiscale privilegiato.

Il concetto fondamentale è che le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non incidono sui criteri di determinazione della residenza fiscale.

Nell'ambito delle convenzioni contro le doppie imposizioni emerge il principio per cui soltanto nei casi vi siano due o più stati che ritengono di avere piena potestà impositiva sulla persona, la fattispecie verrà risolta con l'attribuzione della residenza ad uno solo dei Paesi seguendo il criterio gerarchico "*tie breaker rules*" e quindi verrà considerata come regola principale l'abitazione permanente intesa come "immobile attrezzato e reso idoneo ad una lunga permanenza nello stesso a prescindere dalla tipologia e dal titolo giuridico in base al quale se ne dispone".

Nel caso in cui tale criterio non fosse esaustivo verrà rilevato il “centro degli interessi vitali” e a seguire con altri criteri indicati dalla stessa Agenzia delle Entrate nella risposta n. 249/2019.

Nella specifica ipotesi in cui vi sia l’assoggettamento a imposizione in Italia dei redditi da lavoro dipendente prodotti in smart working in Italia da un soggetto italiano residente all’estero che presta la propria attività lavorativa per un datore di lavoro estero, l’Amministrazione finanziaria ha chiarito che nel caso risultassero le remunerazioni imponibili in entrambi gli Stati la doppia imposizione verrà risolta attraverso un riconoscimento di un credito d’imposta da parte dello stato estero di residenza del Contribuente.

Tale affermazione trova riscontro anche nel primo paragrafo del Commentario dell’articolo 15 del modello OCSE, sintetizzando che il lavoro dipendente si considera svolto nel luogo in cui il lavoratore è fisicamente presente quando svolge la prestazione per cui è remunerato, indipendentemente dalla circostanza che la manifestazione di tale lavoro abbia effetti nell’altro Stato contraente.

6. Il diritto alla disconnessione

Nell’attuale era digitale dove la tecnologia ci accompagna quotidianamente, abbiamo assistito ad una rivoluzione nella vita quotidiana e quindi nel mondo del lavoro.

Lo sviluppo tecnologico, se da un lato può migliorare la gestione del tempo di lavoro, dall’altro rischia di allungarlo, creando un conflitto tra i tempi di vita e di lavoro. Questo contrasto potrebbe compromettere la funzione di conciliazione che il legislatore ha cercato di attribuire al lavoro agile. Questa problematica diventa ancora più rilevante quando si tratta del lavoro agile, che consente di svolgere la prestazione lavorativa ovunque e in qualsiasi momento. In contesti del genere, separare il tempo di lavoro da quello di non lavoro diventa fondamentale per due motivi principali: proteggere la salute

del lavoratore e favorire lo sviluppo della sua personalità attraverso i legami familiari, sociali e culturali.⁵⁵

In questo contesto, il diritto alla disconnessione è stato considerato da alcuni come un "diritto di nuova generazione"⁵⁶ un avanzamento significativo nell'evoluzione dei diritti sociali e del diritto del lavoro. D'altra parte, esiste una visione contraria che considera il diritto alla disconnessione semplicemente una rielaborazione del diritto al riposo, sostenendo che la tutela della disconnessione fosse già presente nella disciplina consolidata sull'orario di lavoro.

Il primo intervento legislativo che ha posto l'attenzione su questo tema e ha formalmente teorizzato il diritto alla disconnessione è stato quello francese. La Francia ha introdotto tale diritto con la riforma della Loi Travail dell'8 agosto 2016 (Loi n° 2016-1088 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels). La necessità di creare un diritto simile si è sentita in seguito alla pubblicazione, nel settembre 2015, dell'“Informe Mettling”, dal titolo Transformation numérique et vie au travail. Questo documento, redatto dal vicedirettore delle risorse umane della multinazionale Orange, su incarico del Ministro del Lavoro François Rebsamen, è stato cruciale per la codificazione del diritto alla disconnessione. Il rapporto evidenziava l'obbligo del datore di lavoro di tutelare la salute e la sicurezza dei dipendenti, assicurando periodi di riposo e sottolineando che la disconnessione dal lavoro, una volta fuori dall'azienda, non è solo un compito individuale del lavoratore, ma richiede il supporto dell'azienda e di contesti collettivi favorevoli.

In Italia, il diritto alla disconnessione è regolato dall'articolo 19 della legge n. 81/2017, che stabilisce che l'accordo di lavoro agile deve individuare i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie per garantire la disconnessione dal lavoro tramite strumenti tecnologici. A differenza della legislazione francese, però, il legislatore italiano non riconosce esplicitamente la disconnessione come un vero e proprio diritto. Inoltre, questa possibilità di disconnessione è prevista solo per i cosiddetti "smart workers", lasciando quindi privi di tutela i lavoratori che, pur non rientrando in questa categoria, sono comunque esposti al rischio di una connessione continua.

⁵⁵ CALVELLINI G. – TUFO M., Lavoro e vita privata nel lavoro digitale: il tempo come elemento distintivo, in Labor, 4/2018, p. 405.

⁵⁶ In questi termini DAGNINO E. - MOSCARITOLO I., Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione? in Bollettino Adapt, 19 settembre 2016.

Tuttavia, anche in assenza di una norma esplicita, è chiaro che nulla obbliga i lavoratori "non agili" a rispondere a e-mail o telefonate di lavoro al di fuori dell'orario previsto, e la loro scelta di "disconnettersi" volontariamente non potrà essere vista come negativa per la loro posizione lavorativa.⁵⁷ Un aspetto significativo, tuttavia, è la decisione del legislatore italiano di affidare alla contrattazione individuale la definizione delle modalità concrete per la disconnessione, delegando la determinazione delle specifiche pratiche di disconnessione direttamente tra le parti del contratto di lavoro.

Questa scelta è stata oggetto di ampio dibattito in dottrina. Da un lato, la massima flessibilità concessa alle parti potrebbe consentire contrattazioni più adatte alle specifiche esigenze di ciascun lavoratore⁵⁸. Dall'altro, però, esiste il rischio che tale libertà venga abusata, sfruttando le diverse posizioni di potere che spesso caratterizzano il rapporto di lavoro subordinato, con possibili danni per il lavoratore. La delega alla contrattazione individuale, senza una normativa che ne definisca almeno i principi fondamentali, potrebbe infatti rendere difficile garantire un trattamento uniforme per tutti i lavoratori.

Un esempio significativo di attuazione di misure concrete per garantire la disconnessione è stato adottato dall'Università degli Studi dell'Insubria. Con il decreto n. 289/2017 del 7 aprile, il Direttore generale ha riconosciuto al personale tecnico e amministrativo il diritto di non rispondere a telefonate di lavoro ed e-mail ricevute tra le 20:00 e le 7:00, così come durante tutti i fine settimana. Inoltre, è stato introdotto il cosiddetto "Giorno dell'indipendenza dalle e-mail", una giornata trimestrale in cui non devono essere inviate e-mail al personale tecnico e amministrativo. In quella giornata, si incoraggia l'uso di

⁵⁷ A tal riguardo deve prendersi in considerazione anche la giurisprudenza della Corte di Giustizia Europea, tra cui: C-303/98, C-397/2001, C- 403/2001 nelle quali in sostanza si deduce che anche laddove dovesse sussistere un obbligo di risposta in capo al lavoratore, l'essere "connesso" non va considerato come orario di lavoro, in quanto il lavoratore resta libero di scegliere come impiegare il tempo libero. Si veda a tal proposito FERRANTE V., Il lavoro a distanza e il diritto "alla disconnessione", in OCCHINO A. (a cura di), op.cit., il quale afferma che "non sussiste un divieto che imponga al datore di lavoro di rispettare il riposo del proprio dipendente e quindi, in una parola, che questi può essere costretto a rimanere sempre connesso, in una sorta di reperibilità prolungata", p. 129.

⁵⁸ Così LAMBERTI M., op. cit., p. 1034 secondo il quale la scelta da parte dei legislatori di non definire concrete modalità attuative del diritto alla disconnessione "si ricollega alla necessità di adeguare le misure volte ad assicurare tale diritto al contesto produttivo ed organizzativo in cui devono essere concretamente applicate. Da ciò l'inutilizzabilità in moltissimi casi della prospettiva del mero divieto (di comunicazioni fuori orario di lavoro) e dell'approntamento di misure radicali di spegnimento dei server aziendali: queste modalità potrebbero funzionare, al più, all'interno di contesti organizzativi tradizionali – invero ancora i più diffusi – in cui la disconnessione "forzata" è volta ad evitare il debordamento del lavoro al di fuori dell'orario di lavoro o, al massimo, al fine di una chiara definizione dei tempi in cui il soggetto può essere "reperibile", anche con riferimento a chi lavora senza orario."

riunioni brevi con pochi partecipanti piuttosto che l'invio di messaggi via posta elettronica, per promuovere il recupero del dialogo diretto e il rispetto reciproco.

Alla luce di ciò, si può notare come con la diffusione del lavoro agile e delle comunicazioni digitali è emersa una vera e propria consapevolezza riguardo agli effetti negativi di un costante accesso al lavoro. Per capire il fenomeno ci viene in aiuto lo studio fornito dall'agenzia europea Eurofound, il quale rivela che dall'inizio della pandemia il 38% dei lavoratori in *smart working* afferma di svolgere attività lavorative anche al di fuori del normale orario di lavoro.⁵⁹

In ogni caso, il Parlamento Europeo ha classificato tale diritto come “un diritto fondamentale che costituisce una parte inseparabile dei nuovi modelli di lavoro della nuova era digitale” sottolineando che una costante connessione e la possibilità di essere sempre reperibili influisce negativamente sui diritti fondamentali dei lavoratori e sull'equilibrio vita privata – vita professionale, ed esortando la Commissione a redigere una proposta di direttiva per cercare di tutelare quanto più in maniera uniforme a livello europeo tale situazione.

6.1. La Risoluzione del Parlamento Europeo

Una prima presa di posizione a livello Europeo si è avuta con la Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021, affermando come sebbene lo smart working abbia salvato posti di lavoro e permesso di far fronte ad una situazione estrema come quella della pandemia si è andata ad erodere quella che è la distinzione tra vita privata e professionale.

⁵⁹ EUROFOUND – European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions and sustainable work, *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*, in eurofound.europa.eu

La risoluzione non ha carattere vincolante ma rappresenta comunque un ottimo strumento di indirizzo per i Governi.

Il Parlamento ha evidenziato l'importanza di vari elementi come:

- proibire ai datori di richiedere ai dipendenti la reperibilità oltre l'orario lavorativo
- implementare un meccanismo per i reclami dei lavoratori di fronte ad abusi o minacce da parte del datore
- esortare i collaboratori ad evitare comunicazioni con colleghi non disponibili

Ma soprattutto ha dato grande peso all'orario lavorativo, sottolineando il bisogno di istituire un sistema oggettivo e affidabile con il quale si possa misurare la giornata lavorativa.

La Risoluzione allega una proposta legislativa composta da 14 articoli e nell'art. 2 viene anche definita la disconnessione come “mancato esercizio di attività o comunicazioni lavorative per mezzo di strumenti digitali, direttamente o indirettamente, al di fuori dell'orario di lavoro” e quindi “di qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia a lavoro, a disposizione del datore nell'esercizio delle sue funzioni, conformemente alle legislazioni nazionali”.

In Italia il d.l. 13 marzo 2021 n. 30, con modif., dalla l. n. 61/2021, ha assicurato tutela al lavoratore riconoscendo il diritto alla disconnessione in conformità ad eventuali accordi tra le parti interessate e tiene conto dei periodi di reperibilità concordati, con l'obiettivo di preservare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, strettamente collegati agli art. 32 e 36 della Costituzione.

La disconnessione, quindi, potrà avvenire sia attraverso lo spegnimento del telefono aziendale durante il periodo non lavorativo o attraverso la modalità *off-line* dei dispositivi; oltre la possibilità per lo stesso dipendente di comunicare la sua indisponibilità non connettendosi o ignorando le notifiche senza che vi possa essere una ripercussione disciplinare.

Da notare come tale legge dà la possibilità ai lavoratori di non rispondere ma non vieta ai datori di comunicare e/o inviare mail ai dipendenti al di fuori dell'orario previsto.

Tale formulazione giuridica però riconosce alla disconnessione un vero e proprio diritto essenziale del nostro ordinamento eliminando le incertezze sul punto, poiché se già contemplata nella legge 81/2017 non aveva ancora ottenuto lo *status* di diritto in sé.

7. I controlli e i poteri disciplinari ex art. 4 (l. n. 300/1970)

Al pari del lavoratore “tradizionale” anche il lavoratore agile è assoggettato ai poteri disciplinari e di controllo del datore.

Per quanto riguarda la prestazione rese al di fuori dei locali aziendali le condotte illecite del lavoratore e i controlli del datore sono rinvenuti nell'accordo scritto individuale che disciplina il rapporto.

Quindi con riguardo al potere disciplinare le parti hanno solo la facoltà di integrare e non di derogare il codice disciplinare vigente per i lavoratori “tradizionali” con riferimento esclusivamente a condotte tenute al di fuori dei locali d'impresa.

Nell'ambito dei poteri di controllo, ci troviamo in una fattispecie, data dalla natura del rapporto, dove tale potere può incidere sensibilmente nella sfera giuridica del dipendente, poiché la prestazione avviene per il tramite di strumentazioni informatiche. Bisogna fare quindi riferimento all'art. 4 dello Stat. Lav. che specifica un utilizzo di strumentazioni di controllo audiovisivi e non esclusivamente per finalità organizzative e produttive e per la tutela del patrimonio aziendale previo accordo sindacale o autorizzazione del competente Ispettorato Territoriale del Lavoro (ITL), anche se vi è una deroga di tale regime in riferimento a strumenti impiegati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e

per quelli di registrazione d'accesso, permettendo al datore di non essere obbligato ad un previo accordo.⁶⁰

Come controlimita al potere di controllo per il lavoratore vi è il diritto all'informazione infatti, il comma 3 ex art. 4 prevede che i dati e le informazioni raccolte possano essere utilizzati per la gestione del rapporto lavorativo e anche a fini disciplinari a condizione che il lavoratore sia stato preliminarmente informato sulle modalità d'uso e sulla tipologia di controlli nel rispetto della privacy.

A seguito delle modifiche introdotte con il d.lgs. n. 151/2015 la nuova formulazione dell'art. 4 legittima l'utilizzo di strumenti dai quali possa derivare il controllo dei lavoratori e delle informazioni alla sussistenza di tre requisiti:

- il rispetto degli obblighi ex comm. 1 e 2 art. 4 Stat. Lav., ovvero le esigenze previste dalla legge ai fini dell'installazione

- rispetto della normativa in materia di privacy

- sia fornita al lavoratore adeguata informativa sui controlli e sulle modalità

Precedentemente alla modifica del d.lgs. n. 151/2015, per tutelare l'azienda da atti illeciti del dipendente, il datore di lavoro aveva a disposizione i cc.dd "controlli difensivi", i quali secondo la Suprema Corte di Cassazione servivano ad accertare condotte illecite del lavoratore permettendo al datore di salvaguardare i propri interessi e il patrimonio aziendale, fermo restando il divieto di utilizzo esclusivamente ai fini di verifica della prestazione lavorativa.⁶¹

In sostanza, dall'attuale quadro normativo ex art. 4, risulta che i controlli del datore di lavoro sullo *smart-worker* possono essere effettuati principalmente, se non esclusivamente, tramite gli strumenti che sono in uso al lavoratore per svolgere la propria

⁶⁰ A. MARZIALE E V. MARIANI, *Smart Working, il rapporto di lavoro nelle nuove prospettive organizzative, diritti e profili applicativi* a cura di C. CARDARELLO, S. GASTALDI, G. LIPARI, A. MARZIALE, M. RAFFAGHELLI, Giuffrè, Milano, 2025

⁶¹ Cass., sentenza n. 4746/2002

prestazione, inoltre deve escludersi la legittimità di qualsiasi tipo di controllo occulto e continuativo dell'attività lavorativa in quanto tale.⁶²

Il comma 2 ci fornisce le indicazioni per quelli che non sono considerati strumenti di lavoro, ovvero quelle componenti aggiuntive come software di controllo installato su tablet o pc aziendale e che quindi non rientrano nell'espressione "per rendere la prestazione lavorativa", espressione che opera da filtro per il corretto utilizzo di strumenti.

Infatti, nel caso di "strumenti per rendere la prestazione" come pc, tablet e smartphone non è necessaria l'autorizzazione da parte dell'ispettorato del Lavoro o delle rappresentanze sindacali.

L'ultimo comma prevede una fase successiva al potere di controllo, quella dell'adeguata e compiuta informazione circa i dati nel rispetto della privacy. La carenza dell'informativa, dunque, non ha come conseguenza l'illegittimità dei controlli bensì l'inutilizzabilità dei dati raccolti.

Tale informativa deve essere preventivamente fornita al lavoratore rispetto all'attivazione dei controlli e non sarà sufficiente fornire esclusivamente istruzioni per il corretto utilizzo degli strumenti perché essa verrà considerata adeguata se determina la consapevolezza in capo al lavoratore.

Inoltre, sia che lo strumento appartenga al lavoratore sia al datore, va effettuata una valutazione d'impatto, anche perché sono stati inseriti tra i trattamenti da assoggettare a DPIA dal Garante Privacy nel Provvedimento n. 476/2018⁶³.

⁶² Cass., sez. lav., 5 ottobre 2016, n. 19922. Nella più recente Cass., sez. lav., 19 marzo 2024, n. 7272 è legittimo il licenziamento del dipendente che accede illegittimamente alla banca dati per conoscere conti e posizioni degli iscritti, il datore di lavoro adotta strumenti a tutela dei suoi interessi e dei beni aziendali.

⁶³ Provvedimento Garante per la protezione dei dati personali, recante *Elenco delle tipologie di trattamenti soggetti al requisito di una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati ai sensi dell'art. 35, comma 4, del Regolamento Europeo n. 2016/679*

Se il dispositivo è personale, il datore che implementi una qualche applicazione che ne permetta il controllo deve inibirne l'accesso a partizioni del dispositivo utilizzate per scopi privati (cartella immagini, rubrica) ed informare preventivamente il lavoratore.

Se il dispositivo è aziendale, oltre agli obblighi generali di riservatezza potrà essere indicata una disciplina specifica di buon utilizzo che comprende le indicazioni sulla protezione del dispositivo aziendale.

Per quel che concerne i poteri disciplinari del datore di lavoro si possono fare esempi di ipotesi di condotta che possono portare a sanzioni disciplinari come il luogo di svolgimento. Sebbene il lavoratore sia tendenzialmente libero nella scelta del luogo le parti possono circoscrivere i luoghi dai quali lo smart worker è autorizzato come per esempio il divieto di prestare la prestazione in luoghi pubblici o eccessivamente affollati.

Ancora si può fare riferimento al profilo temporale dello svolgimento dell'attività lavorativa, prevedendo per esempio che per metà settimana il dipendente lavori all'interno dei locali aziendali per poi poter lavorare all'esterne per il resto del periodo settimanale.

Ovviamente tra le varie ipotesi vi rientra l'obbligo di osservanza in materia di salute e sicurezza a cui deve riferirsi il lavoratore agile, anche in maniera più stringente del lavoratore "tradizionale", poiché si trova tendenzialmente lontano dalla sfera di controllo del datore.

8. La tutela sulla sicurezza e sulla salute

Il tema della sicurezza nelle cornici dello smart work è spesso sottovalutato data la natura della prestazione, poiché svolta all'esterno dei locali aziendali, anche se in realtà ciò comporta una maggiore responsabilità in capo al datore di lavoro che resta responsabile per la sicurezza e la salute del lavoratore agile pur non avendolo sotto la sua diretta sfera di controllo.

Ai fini della sicurezza sul lavoro le principali norme a cui si fa riferimento sono:

- art. 18, comma 2, l. 81/2017, secondo il quale il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore
- art. 22, comma 1, l. 81/2017, per cui il datore deve consegnare con cadenza annuale un'informativa scritta indicando i rischi generali e specifici al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
- art. 22, comma 2, l. 81/2017, che prescrive l'obbligo in capo al lavoratore di attenersi e cooperare alle misure di prevenzione predisposte dal datore

Con riferimento all'informativa ex art. 22 comma, è intervenuto l'INAIL precisando che il datore dovrà fornire un'adeguata informativa dove verranno indicati sia i rischi generali che quelli specifici derivanti dalla prestazione, sia il corretto utilizzo delle apparecchiature messe eventualmente a disposizione. Il lavoratore dovrà cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e nello stesso documento vengono riportati i comportamenti ai quali lo smart worker si deve attenere come cooperare con diligenza alle misure, evitare condotte che possano generare rischi per se e per terzi così come evitare luoghi o ambienti che possano generare un pericolo per se o per terzi.

Vengono segnalate anche le indicazioni relative allo svolgimento dell'attività lavorativa in ambienti indoor privati come:

- Evitare locali tecnici o non abitabili (soffitte, seminterrati, ecc.)
- Locali con adeguata disponibilità di servizi igienici e acqua potabile con impianti a norma
- Locali muniti di impianti di illuminazione atti a garantire un adeguato comfort (a cui si collegano a loro volta una serie di indicazioni sull'illuminazione naturale e artificiale idonea allo svolgimento della prestazione)
- Utilizzo di areazione artificiale o naturale garantendo il ricambio dell'aria

Per quel che concerne lo svolgimento dell'attività lavorativa all'aperto il lavoratore è tenuto ad adottare un comportamento coscienzioso e prudente escludendo la scelta di luoghi che lo esporrebbero a rischi aggiuntivi a quelli specifici della propria attività.

È alquanto utopistico pensare che il datore di lavoro potesse prevedere quali siano tutti i rischi derivanti da una prestazione lavorativa le cui modalità come luogo e orario gli sono per lo più sconosciute, per tale ragione parte della dottrina ritiene che l'obbligo di

individuazione dei rischi specifici può essere assolto con l'indicazione dei rischi "tipici" parametrati alla prestazione lavorativa agile.⁶⁴

Considerando l'obbligo di cooperare del lavoratore si sottolinea come tanto più il lavoratore informerà il datore delle caratteristiche e delle condizioni dei luoghi in cui svolgerà la prestazione tanto più l'informativa sarà dettagliata ed efficace.

All'obbligo informativo si collega e si integra l'obbligo formativo, riconoscendo un diritto al lavoratore agile ai sensi dell'art. 20 comma 2 l. 81/2017. La fase di formazione svolge varie importanti funzioni, innanzitutto è importante sia per la riuscita dell'accordo di lavoro sia per la sicurezza del lavoratore, mentre per il datore svolge una funzione di strumento efficace per delimitare e/o attenuare la propria responsabilità in ambito infortunistico; potendo dimostrare in un eventuale contenzioso di aver adempiuto ai doveri tra cui la formazione.

Il d.lgs. n. 81/2008 coordinato con il d.lgs. n. 106/2009, detta la regolamentazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, servendo come base giuridica della prevenzione del fenomeno infortunistico e delle malattie professionali.

È previsto anche l'obbligo di sorveglianza sanitaria, per la quale si intende "l'insieme di atti medici finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa". Nel caso dello smart working però potrebbe risultare ostica l'applicazione dell'art. 25 lettera l in base al quale è previsto che il medico competente visiti gli ambienti di lavoro con cadenza almeno annuale, questo poiché il lavoratore non è tenuto a comunicare il luogo di lavoro prescelto, ciò induce a ritenere che non trovi applicazione nello smart working.

Per la tutela infortunistica si fa riferimento all'art. 23 della l. n. 81/2017 contro gli infortuni e le malattie professionali, confermando l'applicabilità prevista dal d.P.R. n. 1124/1965⁶⁵ anche al lavoratore che presta la propria attività al di fuori dei locali aziendali, ed il comma 3 estende la tutela contro gli infortuni occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali.

È necessario che il datore di lavoro comunichi al Ministero del lavoro e delle politiche sociali i nominativi dei lavoratori e la data di inizio e di cessazione della prestazione e

⁶⁴ S. GASTALDI, *Smart Working, il rapporto di lavoro nelle nuove prospettive organizzative, diritti e profili applicativi*, a cura di C. CARDARELLO, S. GASTALDI, G. LIPARI, A. MARZIALE, M. RAFFAGHELLI

⁶⁵ D.P.R. 29 giugno 1965, n. 1124 recante *Testo Unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali*

che tali dati siano disponibili all'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro.

Per quel che concerne l'infortunio in itinere, che viene tutelato anch'esso nei limiti e nelle condizioni ovvero "salvo il caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro o comunque non necessarie, l'assicurazione comprende gli infortuni occorsi alle persone assicurate durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro, durante il normale percorso che collega due luoghi di lavoro se il lavoratore ha più rapporti di lavoro e anche nel caso in cui non fosse prevista una mensa aziendale durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di lavoro a quello di consumazione abituale dei pasti. L'interruzione e la deviazione si intendono necessitate quando sono dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali ed improrogabili o all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti."

Tale norma suscita diversi dubbi considerata la possibilità che l'accordo individuale non imponga al lavoratore agile di comunicare il luogo di volta in volta scelto per lavorare e ciò potrebbe indurre il lavoratore riferire il tragitto più idoneo ad ottenere l'indennizzo e, allo stesso tempo, arduo per l'INAIL sollevare eccezioni per eventuali deviazioni non necessarie.⁶⁶

Alla luce di ciò l'INAIL è intervenuta con una Circolare il 2 novembre 2017 n. 48 per cercare di fare chiarezza precisando che:

- I lavoratori agili vanno assicurati all'INAIL se per svolgere l'attività sono esposti a fonti di rischio, tra cui rientra il rischio elettrico per l'uso di macchine
- Gli infortuni occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello scelto per svolgere la prestazione lavorativa sono tutelati quando tale percorso sia connesso a esigenze legate alla prestazione o alla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza
- L'accordo tra le parti funge da strumento per individuare i rischi per il lavoratore, se nell'accordo mancano informazioni sufficienti, per l'indennizzabilità dell'infortunio saranno necessari specifici accertamenti per verificare che l'attività svolta al momento dell'infortunio fosse strettamente connessa con quella lavorativa

I lavoratori agili assicurati all'INAIL vengono tutelati applicando i criteri generali validi per tutti i lavoratori con il solo limite del "rischio elettivo" ovvero "quello che estraneo e

⁶⁶ M. GAMBACCIANI, *L'infortunio in itinere del lavoratore agile*, a cura di L. FIORILLO E A. PERULLI, *il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, Giappichelli, 2018

non attinente all'attività lavorativa sia dovuto ad una scelta arbitraria del lavoratore, il quale crei ed affronti volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali una situazione diversa da quella inerente all'attività lavorativa, ponendo in essere una causa interruttiva di ogni nesso tra lavoro, rischio ed evento.”⁶⁷

Considerando ciò, i casi di esclusione dell'indennizzabilità di infortunio in itinere si possono individuare in tutte quelle ipotesi in cui l'evento si verifichi quando il lavoratore sceglie un percorso di andata e ritorno dall'abitazione al luogo in cui svolge la prestazione all'esterno, non dettato da esigenze connesse alla prestazione o dalla necessità di conciliare esigenze di vita e lavorative e tale scelta non appaia “ragionevole”, ovvero nel rischio elettivo.

Durante la fase emergenziale, con il “Decreto Cura Italia”, d.l. 17 marzo 2020 n. 18, l'art. 42 ha equiparato il contagio da COVID-19 in occasione di lavoro, all'infortunio sul luogo di lavoro e non come malattia professionale. Ciò ha alimentato il timore che il datore di lavoro potesse essere esposto ad azioni di responsabilità civile e penale per il contagio quindi successivamente l'INAIL ha precisato⁶⁸ che i criteri applicati per le erogazioni delle prestazioni assicurative ai lavoratori che hanno contratto il virus sono totalmente diversi da quelli previsti in sede penale e civile dove è sempre necessario dimostrare il dolo o la colpa per il mancato rispetto delle norme a tutela della salute e della sicurezza.

La Corte di Cassazione ha quindi ribadito che l'art. 2087 c.c. non configura ipotesi di responsabilità oggettiva, essendone elemento costitutivo la colpa intesa come difetto di diligenza nella predisposizione delle misure idonee a prevenire ragioni di danno.

Alla ricerca di un criterio per individuare il confine tra il rischio assicurato e non, la giurisprudenza si è basata in materia di infortunio in itinere sul principio per cui rileva il rapporto “finalistico o strumentale” del rischio assicurato rispetto all'esecuzione della prestazione di lavoro.⁶⁹

⁶⁷ Cassazione, sentenza n. 2624/2012

⁶⁸ News del 15 maggio 2020 intitolata *Covid-19, nessuna connessione tra il riconoscimento dell'origine professionale del contagio e la responsabilità del datore di lavoro*

⁶⁹ Cass., 17 maggio 2000, n. 6431; Cass. 13 novembre 2000, n. 14682

9. Lo smart mobbing e il mobbing a distanza

Il termine mobbing trae origine dall'inglese "to mob" che significa letteralmente aggredire e fa riferimento a quei comportamenti posti in essere all'interno del panorama aziendale sia dal datore di lavoro (mobbing verticale) che dai colleghi (mobbing orizzontale) con il fine di emarginare e prevaricare, con condotte ripetute nel tempo, un dipendente per creare un danno psicologico fino ad indurlo ad abbandonare il posto di lavoro.

I tratti che accomunano la fattispecie sono principalmente ansia, stress, crisi depressive, assenze dal lavoro fino a portare una carenza di proattività. Purtroppo, a pari passo con tale fenomeno vi è anche quello di renderlo una "moda" e quindi sfruttarlo per ottenere indennizzi di fronte al giudice, questo spiega il perché la maggior parte dei ricorsi vengono rigettati dai Giudici.

In un contesto processuale l'onere della prova è assai gravoso dal momento che il ricorrente dovrà provare:

- L'elemento oggettivo della fattispecie
- L'elemento soggettivo della fattispecie
- Il danno
- Il nesso di causalità tra i comportamenti vessatori e il danno subito

Come indicato dalla Suprema Corte⁷⁰ l'elemento oggettivo è costituito da una pluralità di comportamenti che si protraggono nel tempo, non essendo necessario che siano illegittimi; mentre il vero elemento qualificante va individuato nell'intento persecutorio (elemento soggettivo).

Tuttavia, secondo un recente orientamento della Suprema Corte, ciò che inizialmente viene prospettato come mobbing, potrà essere accertato come fattispecie di straining ovvero come singole azioni isolate, anche prive di elementi vessatori, ma capaci di creare un forte stress emotivo nella vittima.

Secondo la Corte di Cassazione⁷¹ il Giudice non viola l'art 112 c.p.c., che ha per oggetto il principio di corrispondenza tra chiesto e pronunciato, qualora qualifichi la fattispecie come straining mentre in ricorso sia fatto in riferimento al mobbing, in quanto si tratterebbe soltanto di adoperare differenti qualificazioni di tipo medico-legale, peraltro i

⁷⁰ Cass., sezione lavoro., 12 febbraio 2024, n. 3822

⁷¹ Cass., sez. Lav., 12 febbraio 2024, n. 3822; Cass., sez. Lav., 12 febbraio 2024, n. 3791; Cass., sez. lav., 18 luglio 2018, n. 18164

Giudici di legittimità⁷² ritengono che tale fattispecie si concretizzi anche in assenza di dolo essendo sufficiente la colpa.

Lo smart working ha portato con sé lo smart mobbing ovvero l'insieme di quelle vessazioni digitali che si concretizzano in condotte illecite ai danni del lavoratore agile.

Il mobbing si è evoluto adattandosi all'era digitale e creando il fenomeno del mobbing a distanza, comprendendo varie fattispecie.

Tra le tecniche più diffuse vi rientrano innanzitutto l'isolamento e l'emarginazione del lavoratore dal contesto lavorativo attraverso l'esclusione dalla partecipazione ad alcune riunioni virtuali, la mancata inclusione nelle comunicazioni di gruppo via e-mail, la creazione di gruppi di messagistica escludendo la vittima di mobbing.

Del resto, proprio la natura dell'istituto che permette lo svolgimento della prestazione in locali al di fuori dell'azienda porta con sé anche il problema dell'emarginazione dal contesto lavorativo. Si pensi agli atti denigratori commessi all'interno dei locali nei confronti di un soggetto non presente negli stessi attraverso l'uso dei social network, facendo commenti denigratori o sulla vita privata, o ancora sfruttando la sua assenza per non coinvolgerlo nelle classiche attività sociali.

Lo smart worker tenderà ad essere sempre connesso per paura di essere considerato poco produttivo, collegando il tutto ad un timore di un eccessivo controllo legato all'utilizzo degli strumenti informatici che potrebbero causare ripercussioni sulla psiche dello stesso.

Tutte queste pratiche risultano spesso di difficile individuazione per il datore di lavoro, soprattutto quando attuate dai colleghi della vittima, portando sia alla riduzione di produttività e quindi ad un danno riflesso all'azienda, ma soprattutto andando a ledere la salute del dipendente considerando che è un bene che va tutelato.

Le strade che le aziende dovranno percorrere è quella di creare policy aziendali, codici di condotta e disciplinari oltre ai corsi di formazione da impartire ai dipendenti sugli obblighi, i doveri e i divieti comportamentali.

⁷² Cass., sez. lav., 7 febbraio 2023, n. 3692

10. I diritti sindacali

Secondo quanto stabilito dal Protocollo Nazionale del 7 dicembre 2021, che richiama i principi già previsti dalla Legge n. 81/2017, lo svolgimento del lavoro in modalità agile non altera i diritti e le libertà sindacali, sia individuali che collettive, così come definiti dalla normativa vigente e dai contratti collettivi applicabili.

In tale prospettiva, il Protocollo ribadisce che le Parti sociali si impegnano a definire le modalità con cui tali diritti possono essere esercitati anche a distanza, assicurando così che i lavoratori in smart working possano usufruire delle stesse tutele sindacali riconosciute a chi lavora fisicamente in azienda. Ciò non esclude, naturalmente, la possibilità per il lavoratore agile di partecipare in presenza alle iniziative sindacali.

È inoltre fondamentale ricordare che il lavoro agile non può incidere sugli elementi contrattuali del lavoratore, come mansioni, livello di inquadramento, retribuzione e altri aspetti economici e normativi. Di conseguenza, chi lavora da remoto ha diritto a un trattamento economico e normativo pari a quello dei colleghi in sede, compresi eventuali premi di risultato, percorsi di carriera, formazione professionale, benefit aziendali e misure di welfare previste dai contratti collettivi di secondo livello.

In questo contesto, le Parti sociali sono chiamate a promuovere il lavoro agile anche come strumento per garantire la parità di genere, favorendo una più equa ripartizione delle responsabilità familiari e migliorando la conciliazione tra vita privata e lavorativa, soprattutto per genitori e caregiver.

Tra le tutele fondamentali per chi lavora in smart working, rientra sicuramente anche il tema della formazione, che deve essere rivolta non solo ai lavoratori interessati, ma anche ai loro responsabili e preposti. Questo perché il lavoro agile richiede nuove competenze e una diversa gestione della propria professionalità, basata su autonomia, responsabilità e flessibilità, con l'obiettivo di raggiungere un miglior equilibrio tra vita privata e lavoro.

Le aziende, per costruire un'efficace proposta formativa, dovrebbero concentrarsi su aspetti come:

- La gestione del tempo e dello spazio di lavoro
- La collaborazione a distanza
- La prioritizzazione delle attività
- Lo sviluppo delle competenze relazionali e organizzative necessarie al lavoro da remoto

È fondamentale evitare che l'assenza fisica in ufficio si traduca in una discriminazione indiretta nei confronti del lavoratore agile, escludendolo dalle opportunità formative offerte all'intera popolazione aziendale. Infatti, uno dei rischi più concreti con l'aumento del lavoro da remoto è quello di una sua eccessiva individualizzazione, che può rendere più difficile anche la rappresentanza collettiva e la tutela dei diritti sindacali.

In questa prospettiva, è chiaro che la sola estensione ai lavoratori agili dei diritti e delle tutele previste per il lavoro subordinato, come stabilito dalla legge, non è sufficiente a garantire che tali diritti possano essere pienamente esercitati, in particolare quelli di natura sindacale.

Possiamo analizzare i principali aspetti legati all'esercizio dei diritti sindacali nel contesto dello smart working:

Partecipazione alla vita sindacale

I lavoratori in modalità agile mantengono il pieno diritto di partecipare alla vita sindacale. È fondamentale che siano garantite:

- Assemblee sindacali: i lavoratori da remoto devono poter partecipare alle assemblee, anche quando si svolgono in sede. L'utilizzo di strumenti digitali come le videoconferenze può facilitare l'accesso da remoto.
- Eleggibilità e rappresentanza: chi lavora in smart working può essere eletto rappresentante sindacale e prendere parte alle attività e riunioni dell'organizzazione sindacale di riferimento.

Informazione e consultazione

Ai lavoratori agili deve essere assicurato lo stesso livello di accesso alle informazioni e alle occasioni di confronto previste per i colleghi presenti fisicamente in azienda. È responsabilità del datore di lavoro garantire che le comunicazioni sindacali raggiungano anche chi lavora a distanza.

Contrattazione collettiva

La contrattazione collettiva può integrare e regolare ulteriormente il lavoro agile, prevedendo tutele e condizioni aggiuntive rispetto a quanto stabilito dalla legge. Alcuni esempi includono:

- diritti specifici relativi alla salute e sicurezza sul lavoro;
- criteri per l'organizzazione delle attività e le modalità di controllo delle prestazioni lavorative;
- strumenti di welfare e supporti dedicati ai lavoratori da remoto.

Condizioni di parità

Un principio cardine del lavoro agile è che non devono esserci discriminazioni rispetto a chi lavora in presenza. Questo vale anche per i diritti sindacali: tutti i lavoratori, indipendentemente dalla modalità lavorativa, devono poter esercitare gli stessi diritti.

Privacy e controllo

Nel lavoro a distanza, le attività di controllo devono rispettare la privacy del lavoratore. Qualsiasi strumento di monitoraggio deve essere conforme al Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali (GDPR). In tal senso, i sindacati possono avere un ruolo attivo nel vigilare sul rispetto di questi principi.

Tutela contro discriminazioni e licenziamenti

I lavoratori agili non devono subire trattamenti discriminatori a causa della modalità di lavoro adottata. I sindacati svolgono un ruolo essenziale nel prevenire e contrastare eventuali licenziamenti illegittimi o discriminazioni connesse allo smart working.

Salute e sicurezza

Anche lavorando da remoto, il lavoratore ha diritto alla tutela della propria salute e sicurezza. La contrattazione collettiva può individuare criteri e strumenti per assicurare condizioni lavorative sicure, anche al di fuori degli ambienti aziendali tradizionali.

Alla luce di quanto esposto, introdurre come principio strutturale una alternanza equilibrata tra presenza fisica e lavoro da remoto può contribuire a ridurre alcune delle criticità descritte. Tuttavia, potrebbe essere altrettanto utile, all'interno degli accordi individuali, prevedere specifiche forme di agibilità e strumenti digitali che consentano di raggiungere efficacemente anche i lavoratori a distanza.

Dal punto di vista sindacale, inoltre, si potrebbero sviluppare nuove modalità di comunicazione e partecipazione, come:

- bacheche sindacali online, eventualmente con un sistema di notifica via e-mail per segnalare gli aggiornamenti;
- piattaforme digitali per assemblee, incontri e consultazioni, valorizzando l'esperienza acquisita durante il periodo pandemico, che ha accelerato l'uso di questi strumenti.

11. Il trattamento dati personali

La normativa sulla privacy ha sempre occupato un ruolo fondamentale nel contesto della regolamentazione dei rapporti di lavoro, soprattutto per quanto riguarda la protezione della riservatezza e il trattamento dei dati personali. Entrambi questi ambiti mirano alla tutela della dignità del lavoratore, seppure da prospettive differenti: da un lato, la riservatezza intende difendere il lavoratore da controlli invasivi e non proporzionati da parte del datore di lavoro; dall'altro, la protezione dei dati personali mira a garantire la sicurezza e l'integrità delle informazioni che lo riguardano. Sebbene distinte, entrambe le

dimensioni fanno parte integrante della disciplina del rapporto di lavoro, recentemente aggiornata anche in seguito alle modifiche introdotte in materia di controlli a distanza.⁷³

Con il crescente utilizzo delle tecnologie digitali e informatiche nel mondo del lavoro, è diventato necessario un costante aggiornamento delle misure di tutela della privacy all'interno dell'ambiente lavorativo. In questo quadro, l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori riveste un'importanza centrale: nella sua formulazione originaria, vietava l'utilizzo di "impianti audiovisivi" e di "altre apparecchiature" finalizzate al controllo a distanza dell'attività dei dipendenti.

In base a tale disciplina, il datore di lavoro è soggetto a specifici obblighi e limiti, tra cui:

- fornire ai lavoratori un'informativa esaustiva riguardo l'utilizzo di strumenti come Internet e posta elettronica, nonché l'eventualità di controlli;
- evitare forme di sorveglianza sistematica su e-mail o siti web visitati, considerabili come controlli a distanza;
- adottare misure idonee a prevenire un uso improprio degli strumenti aziendali;
- predisporre messaggi automatici per le e-mail in caso di assenze prolungate, includendo eventualmente un contatto alternativo.

Nel contesto dello Smart Working, orientato alla conciliazione tra vita privata e attività professionale, con l'obiettivo di migliorare il benessere del lavoratore e aumentare la produttività, la questione della privacy assume un rilievo ancora maggiore. Essa riguarda tanto la tutela del lavoratore quanto la protezione dell'organizzazione, la quale, rinunciando a un controllo diretto e tradizionale, si espone a maggiori rischi, anche da parte di soggetti esterni. Ciò rende essenziale la collaborazione consapevole e responsabile degli Smart Worker.

La Legge n. 81/2017, al Capo II, disciplina il lavoro autonomo non imprenditoriale e promuove la flessibilità nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato in modalità agile.

⁷³ 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/>.

Tuttavia, non prevede norme specifiche in materia di privacy, salvo quanto indicato all'articolo 21, che si riferisce all'esercizio del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro.⁷⁴ Pertanto, la regolamentazione della privacy nel lavoro agile rimane affidata alle norme generali, lasciando al datore l'obbligo di proteggere i dati trattati dai dipendenti, i quali, a loro volta, devono dimostrare diligenza nella custodia degli strumenti e nella riservatezza delle informazioni.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede aziendale comporta spesso la condivisione di documenti, anche riservati, che devono essere messi a disposizione del lavoratore attraverso strumenti sicuri. Inoltre, è responsabilità del datore di lavoro fornire le attrezzature necessarie per l'attività, nel rispetto dei vincoli imposti dalla normativa sui controlli a distanza.

Il Garante per la protezione dei dati personali, con il provvedimento del 22 dicembre 2016, ha ribadito il divieto di monitoraggi indiscriminati su e-mail e dispositivi aziendali, come smartphone, vietando controlli massivi e continuativi sull'attività dei lavoratori. L'attuale formulazione dell'articolo 4 dello Statuto consente la raccolta di dati tramite gli strumenti utilizzati per lo svolgimento del lavoro, purché i lavoratori siano adeguatamente informati circa l'uso dei dispositivi e le eventuali attività di controllo, sempre nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali.⁷⁵

Il lavoratore deve essere messo a conoscenza delle finalità, delle modalità di accesso, dei controlli, delle attività di backup, aggiornamento e analisi dei sistemi. Devono essere chiariti anche i tempi di conservazione dei dati e le condizioni per il loro utilizzo a fini disciplinari. Il consenso del lavoratore al trattamento dei dati non è sufficiente a legittimare l'utilizzo delle informazioni se il trattamento non rispetta i criteri di proporzionalità e necessità.

⁷⁴ MATTIELLO 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>.

⁷⁵ 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>.

Infatti, è stato sottolineato che, durante il rapporto di lavoro, il dipendente non si trova quasi mai in una posizione tale da poter esprimere un consenso libero e consapevole. Di conseguenza, le imprese devono fare affidamento su basi giuridiche come il legittimo interesse, sempre bilanciato con il rispetto dei diritti e delle libertà dei lavoratori, adottando strumenti il meno invasivi possibile.

Il datore di lavoro mantiene comunque il diritto di effettuare controlli mirati per accertare il corretto utilizzo degli strumenti di lavoro. Anche nello Smart Working, l'azienda deve valutare con attenzione la natura e le caratteristiche dei dispositivi utilizzati dai lavoratori per svolgere le proprie mansioni, in linea con le direttive emanate dal Ministero del Lavoro, dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro e dal Garante della Privacy.⁷⁶

In alcuni casi, lo svolgimento dell'attività in modalità agile può richiedere accordi con le rappresentanze sindacali o autorizzazioni amministrative per legittimare eventuali controlli. Poiché lo Smart Working comporta un nuovo modello organizzativo, si rende necessaria una forma di monitoraggio dei risultati, utile anche per valutare la produttività.

Dal punto di vista aziendale, il lavoro da remoto pone criticità sul fronte della privacy, poiché l'impresa deve rendere disponibili al lavoratore documenti e dati sensibili, rimanendo nel contempo responsabile della loro protezione, applicando misure adeguate per evitare perdite o accessi non autorizzati.⁷⁷

Inoltre, azioni come il salvataggio di file aziendali su dispositivi personali o l'accesso a reti pubbliche non protette da parte dei lavoratori rappresentano un potenziale rischio per la sicurezza dei dati. Una soluzione ampiamente adottata è l'utilizzo di VPN (Virtual Private Network), che consente ai lavoratori di collegarsi al server aziendale in modo

⁷⁶ 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/>.

⁷⁷ 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/>.

sicuro, operando come se fossero fisicamente in ufficio, con la possibilità di salvare i dati direttamente nel sistema aziendale.

In questo modo, i file rimangono protetti da firewall e da software antivirus più efficaci rispetto a quelli disponibili sui dispositivi personali. Tuttavia, è fondamentale anche la collaborazione attiva dello Smart Worker, senza la quale ogni misura tecnica risulterebbe inefficace. La formazione del lavoratore agile si rivela quindi essenziale per ridurre i rischi informatici e per garantire il rispetto della privacy, sia dei terzi che dei colleghi.⁷⁸

12. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione: l'art. 18 legge 81/2017

Con la Legge n. 81 del 22 maggio 2017, il legislatore ha introdotto nel lavoro subordinato privato strumenti innovativi volti a favorire una maggiore flessibilità nei tempi e nei luoghi di esecuzione della prestazione lavorativa. In particolare, l'art. 18, comma 3⁷⁹, della suddetta legge ha previsto una clausola di compatibilità, estendendo – nei limiti della compatibilità – le disposizioni in materia di lavoro agile (Smart Working) anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni.⁸⁰

A seguito dell'approvazione della Legge n. 81/2017, in attuazione dell'art. 14 della Legge n. 124/2015, il Presidente del Consiglio dei Ministri ha emanato la Direttiva n. 3/2017,⁸¹

⁷⁸ 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/>.

⁷⁹ 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”*.

⁸⁰ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

⁸¹ 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.

successivamente accolta con parere favorevole dalla Conferenza Stato-Regioni nella seduta del 15 maggio 2017.⁸² La Direttiva ha delineato le modalità attraverso cui le pubbliche amministrazioni possono attivare lo Smart Working, coerentemente con le finalità di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro perseguite dal legislatore.

In tale contesto, la Legge n. 124/2015 ha introdotto misure finalizzate alla promozione di una nuova organizzazione del lavoro, con particolare attenzione alle esigenze genitoriali e familiari. Le amministrazioni pubbliche sono pertanto chiamate a fissare obiettivi annuali in materia di telelavoro e a sperimentare modelli organizzativi flessibili di erogazione della prestazione lavorativa, ispirati ai principi dello Smart Working.⁸³ Tali modelli si fondano su una valutazione orientata agli obiettivi e su una maggiore attenzione ai bisogni del personale, in un'ottica di valorizzazione delle risorse umane, incremento dell'efficienza, miglioramento dei sistemi di performance e promozione della cultura digitale.

Ulteriori misure sono state previste per il supporto alla genitorialità nei periodi di chiusura scolastica, mediante convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia. L'attuazione di tali iniziative è affidata ai Comitati Unici di Garanzia (ex art. 57, D.lgs. n. 165/2011) e agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV, ex D.lgs. n. 150/2009), con l'obiettivo di promuovere pari opportunità e benessere organizzativo, contribuendo così al miglioramento della produttività del lavoro pubblico.⁸⁴

Tuttavia, l'introduzione degli "Organismi Paritetici per l'Innovazione", previsti dalla contrattazione collettiva con funzioni di coordinamento tra amministrazioni e rappresentanze sindacali, ha generato sovrapposizioni di competenze rispetto ai soggetti

⁸² 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>.

⁸³ CALDARARA D., Il lavoro agile nella pubblica amministrazione: prime ipotesi applicative, 2018, in http://www.lavoropubblicheamministrazioni.it/lavoro_agile_nella_pubblica_amministrazione#inizio.

⁸⁴ FIORILLO L., Il diritto del lavoro nel pubblico impiego, Padova, 2019

istituzionali già preposti. Ciò ha evidenziato la necessità di una regolamentazione più puntuale, a livello contrattuale, delle modalità attuative dello Smart Working.

In tale quadro, la Direttiva n. 3/2017 ha fissato per ciascuna amministrazione l'obiettivo, entro un triennio, di consentire ad almeno il 10% dei dipendenti che ne facciano richiesta, l'accesso a modalità di lavoro agile. L'adesione resta su base volontaria e non può costituire motivo di discriminazione in termini di riconoscimento della professionalità o progressione di carriera.⁸⁵ Nessuna categoria professionale, nemmeno quella dirigenziale, può essere esclusa a priori; le amministrazioni sono invece tenute a individuare le attività compatibili con lo Smart Working, valutando di conseguenza le richieste pervenute.

Inoltre, la prestazione in Smart Working rientra nei percorsi di valutazione della performance sia individuale che organizzativa, con l'obiettivo di adeguare i sistemi di misurazione delle pubbliche amministrazioni anche attraverso il coinvolgimento dei cittadini, in forma individuale o associata.⁸⁶ È altresì demandata alle amministrazioni la verifica degli effetti delle misure di flessibilità adottate, sia in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, sia in relazione alla qualità dei servizi erogati.

Per facilitare una corretta implementazione dello Smart Working, sono state emanate specifiche Linee Guida con funzione di orientamento non vincolante, nel rispetto dell'autonomia organizzativa delle singole amministrazioni. Tali Linee Guida forniscono indicazioni operative in materia di organizzazione e gestione del personale, con l'obiettivo di:⁸⁷

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

⁸⁵ ANTEZZA V., Lo smart working nel PA, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

⁸⁶ RAUSEI P., Lavoro autonomo e agile, in Ipsa Guide Operative, 2017.

⁸⁷ 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/>.

È stato inoltre previsto, entro 30 giorni dall'emanazione della Direttiva n. 3/2017, l'istituzione di un gruppo di controllo presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, con il compito di:

- Monitorare l'attuazione della Direttiva;
- Formulare proposte di modifica e integrazione della stessa;
- Supportare le amministrazioni nella fase sperimentale delle nuove modalità di prestazione lavorativa.

Malgrado il quadro normativo e regolamentare delineato, la concreta applicazione dello Smart Working nel settore pubblico risulta complessa, soprattutto per la coesistenza con il telelavoro, disciplinato in modo autonomo dalla normativa e dalla contrattazione collettiva. A differenza dello Smart Working, il telelavoro presuppone l'esistenza di una postazione fissa anche al di fuori del luogo di lavoro, mentre il lavoro agile è caratterizzato dalla mobilità e dall'assenza di vincoli spaziali.⁸⁸

Questa caratteristica di flessibilità, pur essendo un punto di forza, risulta di difficile attuazione nelle pubbliche amministrazioni, la cui operatività è fortemente legata all'adempimento delle funzioni istituzionali e alla tutela dell'interesse pubblico. Inoltre, lo Smart Working comporta per l'amministrazione l'onere economico delle attrezzature e della loro manutenzione, con il rischio di superare i limiti di spesa imposti dalla clausola di stabilità finanziaria di cui all'art. 18, comma 5⁸⁹, della Legge n. 81/2017.

Nonostante tali criticità, l'introduzione dello Smart Working nel pubblico impiego non appare incompatibile con la disciplina del lavoro subordinato privato, anzi, ne può mutuare i principi adattandoli alle specificità del contesto pubblico. È, tuttavia, imprescindibile la stipula di un accordo individuale, che regolamenti il rapporto di lavoro agile definendone:

⁸⁸ ANTEZZA V., Lo smart working nel PA, 2020, in <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>.

⁸⁹ 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."

- La natura (tempo determinato o indeterminato);
- L'orario (full-time o part-time);
- Gli obiettivi del dipendente;
- Le posizioni attivabili nel corso dell'anno;
- I criteri di selezione in caso di richieste superiori alle disponibilità.⁹⁰

Nonostante le disposizioni vigenti, la diffusione dello Smart Working nella pubblica amministrazione rimane ancora limitata: solo l'8% degli enti ha attivato progetti in modo formale, mentre appena l'1% lo ha adottato in forma informale.

13. La disciplina emergenziale per la p.a. nell'epoca pandemica

L'insorgere dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ha determinato la necessità impellente di individuare soluzioni organizzative capaci di garantire la sicurezza dei lavoratori, in particolare attraverso il distanziamento fisico, con l'obiettivo primario di contenere la diffusione del contagio. In tale contesto, il Governo italiano ha adottato misure straordinarie, elevando lo smart working – o lavoro agile – a modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, con applicazione obbligatoria inizialmente nelle cosiddette "zone rosse"⁹¹ e, successivamente, su scala nazionale.⁹²

La pandemia ha dunque imposto un'accelerazione imprevista e repentina del processo di sperimentazione del lavoro agile all'interno delle Pubbliche Amministrazioni (PA), dando origine a una nuova configurazione operativa del medesimo, definita dalla dottrina come smart working emergenziale. Tale assetto si è contraddistinto per l'assenza dell'accordo individuale previsto dalla normativa ordinaria (art. 18 ss., L. 81/2017), rendendo possibile l'impiego della modalità agile anche tramite strumenti informatici propri del lavoratore, in caso di indisponibilità di dispositivi aziendali.

⁹⁰ GIARDETTI M., GIARDETTI A., CIAVARELLA F., *Il lavoro agile*, Milano, 2019.

⁹¹ Cfr. d.l. 23 febbraio 2020, n. 6, conv., con modif., in l. 5 marzo 2020, n. 13.

⁹² Cfr. d.l. 17 marzo 2020, n. 18 ("Cura Italia"), conv., con modif., in l. 24 aprile 2020, n. 27.

In deroga alla disciplina ordinaria, l'attivazione del lavoro agile in forma semplificata è avvenuta senza l'obbligo di comunicazione telematica da parte del datore di lavoro (art. 23, L. 81/2017)⁹³. Tale scenario ha comportato una profonda e forzata revisione dei sistemi organizzativi delle PA, le quali hanno dovuto riorganizzarsi in tempi estremamente rapidi. I dirigenti pubblici, già precedentemente destinatari di specifiche responsabilità gestionali in materia di lavoro agile, hanno visto ampliato il proprio margine di discrezionalità, fungendo da attori centrali nel processo di riorganizzazione interna.

Il Decreto ministeriale del 19 ottobre 2020 (pubblicato in G.U. n. 268 del 28 ottobre 2020) ha esplicitamente attribuito ai dirigenti l'onere di agire con "immediatezza" per assicurare:

- una quota minima del 50% del personale idoneo in smart working;
- la tutela dei lavoratori fragili mediante adibizione a mansioni compatibili con la modalità agile;
- il regolare svolgimento della formazione, anche per i lavoratori in presenza;
- l'attivazione di meccanismi di rotazione tra attività in presenza e da remoto, nel rispetto delle prescrizioni sanitarie.

A complemento di tali disposizioni, le Linee Guida del 9 dicembre 2020 hanno delineato il ruolo chiave dei dirigenti nella redazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dall'art. 14 della L. 124/2015, come modificato dal D.L. 34/2020. Il POLA, parte integrante del Piano della Performance (art. 10, D.lgs. 150/2009), rappresenta il documento programmatico con cui ogni amministrazione deve pianificare il ricorso al lavoro agile.

Le Linee Guida hanno specificato i contenuti minimi del POLA, individuabili in quattro sezioni:

1. Valutazione dello stato di attuazione del lavoro agile;
2. Modalità organizzative adottate (aggiornamenti normativi, strumenti tecnologici, accordi individuali);
3. Soggetti, strutture e strumenti di monitoraggio;

⁹³ Cfr. art. 87, comma 1 e 2, d.l. 17 marzo 2020, n. 18 ("Cura Italia"),

4. Programma triennale di sviluppo del lavoro agile, articolato in fasi (avvio, sviluppo intermedio, sviluppo avanzato), con indicazione delle condizioni abilitanti, del livello di implementazione, degli strumenti di valutazione e degli impatti generati (interni ed esterni all'organizzazione).⁹⁴

Sotto il profilo organizzativo, si evidenzia la necessità di un rinnovamento nella cultura manageriale dei dirigenti, chiamati a sviluppare competenze di leadership basata sulla fiducia, sulla responsabilizzazione per obiettivi e sulla capacità di coordinamento a distanza. In tale prospettiva, le Direzioni del personale sono state investite del ruolo di “cabina di regia” del processo di cambiamento, supportate da:

- Comitati Unici di Garanzia (CUG), con funzioni propositive e consultive in materia di benessere organizzativo;
- Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), deputati alla misurazione e alla valutazione della performance;
- Responsabili per la Transizione al Digitale (RTD), competenti in ambito di digitalizzazione e coerenza tra tecnologie e organizzazione.⁹⁵

Con l'entrata in vigore del D.L. 80/2021, convertito nella L. 113/2021, il POLA è confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento unitario di programmazione, che include la pianificazione del lavoro agile.

Tuttavia, la gestione fortemente centralizzata e dirigenziale del lavoro agile emergenziale ha generato una reazione critica da parte delle organizzazioni sindacali (CGIL, CISL, UIL), culminata nella pubblicazione di un comunicato congiunto in risposta al D.M. del 19 ottobre 2020. Le sigle sindacali hanno denunciato l'approccio emergenziale come privo di una visione strategica, lamentando l'assenza di un vero processo di digitalizzazione dei processi amministrativi e la mancata valorizzazione del confronto sindacale.⁹⁶

A tale critica ha fatto seguito il “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale” (10 marzo 2021), nel quale Governo e parti sociali hanno riconosciuto la necessità di valorizzare la contrattazione collettiva quale strumento per definire una

⁹⁴ Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance, p. 10,

⁹⁵ Ministero per la Pubblica Amministrazione, Circolare 1° ottobre 2018, n. 3, p. 3,

⁹⁶ Comunicato unitario Cgil, Cisl e Uil del 20 ottobre 2020,

disciplina condivisa del lavoro agile, capace di garantire trasparenza, efficienza e benessere organizzativo.

In questa direzione, il D.M. 8 ottobre 2021 e le successive Linee Guida hanno fornito indicazioni operative, successivamente recepite nei CCNL del triennio 2019–2021 (stipulati nei mesi di maggio e novembre 2022), sancendo i seguenti principi fondamentali⁹⁷:

- Flessibilità della prestazione: svolgimento dell'attività in parte da remoto e in parte in presenza, senza postazione fissa, nel rispetto dell'orario di lavoro;
- Parità di trattamento tra lavoratori in presenza e da remoto in termini di diritti, retribuzione e progressione di carriera;
- Accesso paritario allo smart working per tutti i lavoratori, inclusi quelli a tempo determinato e parziale;
- Accordo individuale obbligatorio, contenente durata, modalità di svolgimento, fasce di contattabilità/inoperabilità, diritto alla disconnessione, modalità di controllo, sicurezza;
- Diritto alla disconnessione, con previsione di fasce orarie di inoperabilità, nel rispetto del periodo di riposo minimo (11 ore) e del divieto di lavoro notturno (22.00 – 6.00).

13.1. Le nuove regole all'indomani della pandemia

A seguito dell'adozione del decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221, convertito con modificazioni dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, lo stato di emergenza nazionale connesso alla pandemia da COVID-19 è stato formalmente dichiarato cessato in data 31 marzo 2022. Con tale intervento normativo, è venuto meno l'obbligo generalizzato, in capo al datore di lavoro pubblico, di assicurare lo svolgimento dell'attività lavorativa mediante modalità di lavoro agile. Tuttavia, tale previsione è stata eccezionalmente prorogata, sino al 31 dicembre 2023, per la sola categoria dei lavoratori "fragili", in

⁹⁷ Le disposizioni in tema di smart working sono dettate dagli artt. 36-40 del Capo I, Titolo V del CCNL del comparto Funzioni centrali e dagli artt. 63-67 del Capo I, Titolo VI del CCNL del comparto Funzioni locali.

considerazione delle specifiche condizioni di salute che li rendono maggiormente esposti a rischi.⁹⁸

Tale disciplina si pone in continuità con i precedenti interventi normativi, in particolare con i decreti ministeriali del 23 settembre e dell'8 ottobre 2021, i quali avevano avviato un graduale ritorno alla modalità ordinaria di lavoro in presenza, sancendo un'inversione di tendenza rispetto alla fase emergenziale.

Un significativo passo in tale direzione è rappresentato dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023. In tale atto emerge chiaramente la consapevolezza da parte del Governo del mutamento del contesto socio-sanitario, a seguito del formale superamento dello stato pandemico, riconosciuto anche dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel maggio 2023. Lo smart working, da strumento emergenziale, è così tornato a essere considerato nella sua accezione originaria di modalità organizzativa funzionale alla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.⁹⁹

In tale ottica, la Direttiva riconosce che la consolidata disciplina contrattuale collettiva e la maturata padronanza delle amministrazioni nell'utilizzo del lavoro agile hanno determinato l'abbandono dell'approccio emergenziale, ivi compreso il venir meno dell'obbligo di applicazione generalizzata per determinate categorie protette. Nondimeno, viene riaffermata la necessità di assicurare l'accesso allo smart working per i lavoratori che documentino situazioni di salute gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili, nonché esigenze personali o familiari meritevoli di tutela.¹⁰⁰

In tali ipotesi, spetta al dirigente o al responsabile di struttura valutare l'ammissibilità della richiesta e procedere, ove ritenuta fondata, alla stipula di un accordo individuale che disciplini modalità e condizioni dello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

⁹⁸ Cfr, art, 8, d.l. 29 settembre 2023, n. 132, conv., con modif., in l. 27 novembre 2023, n. 170

⁹⁹ Direttiva 29 dicembre 2023, p. 1,

¹⁰⁰ Direttiva 29 dicembre 2023, p 2

Tali principi trovano conferma nell'Atto di indirizzo emanato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione nel maggio 2024, in previsione del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del comparto Funzioni Centrali per il triennio 2022-2024. In tale documento si valorizza la possibilità, demandata alla contrattazione collettiva, di ampliare l'utilizzo dello smart working negli Enti pubblici, anche superando il criterio della prevalenza della presenza fisica, laddove ricorrano situazioni di necessità riconducibili alla sfera familiare o personale del lavoratore.

La previsione si pone in linea con quanto stabilito dall'art. 18, comma 3-bis, della legge 22 maggio 2017, n. 81 (modificato dal d.lgs. 30 giugno 2022, n. 105), che impone ai datori di lavoro l'obbligo di dare priorità alle richieste di lavoro agile presentate da lavoratrici e lavoratori con figli minori di anni dodici, o senza limiti d'età in caso di figli con disabilità grave ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

In tali ipotesi, l'accordo individuale può prevedere periodi continuativi di lavoro agile, non soggetti a limiti temporali, purché venga assicurato il raggiungimento degli obiettivi di performance individuali e la coerenza della modalità lavorativa con gli obiettivi organizzativi dell'amministrazione.¹⁰¹

La medesima direzione è stata seguita dall'ipotesi di CCNL del comparto Funzioni Centrali 2022-2024, sottoscritta il 6 novembre 2024 tra ARAN e le organizzazioni sindacali rappresentative. In tale contesto contrattuale si amplia l'ambito applicativo dell'art. 37, comma 3, del CCNL 2019-2021, riconoscendo la possibilità di incremento dei giorni di lavoro agile per determinate categorie di lavoratori:

- a) soggetti con particolari esigenze di salute;
- b) lavoratori con obbligo di assistenza a familiari con disabilità grave (ex legge n. 104/1992);

¹⁰¹ Atto di indirizzo per il rinnovo contrattuale relativo al triennio 2022-2024 del comparto delle Funzioni centrali, 9.

- c) beneficiari delle misure a sostegno della genitorialità previste dal d.lgs. n. 151/2001;
- d) ulteriori categorie da individuarsi in sede di contrattazione integrativa.

A decorrere dal 1° gennaio 2024, lo smart working nel pubblico impiego ha dunque cessato di rivestire i caratteri propri di misura straordinaria ed emergenziale, assumendo in via formale la funzione di modalità organizzativa alternativa alla presenza, volta alla promozione di un equilibrato bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

La concreta implementazione di tale modello organizzativo è demandata ai regolamenti interni delle singole amministrazioni e alla stipula di accordi individuali, entro i limiti previsti dalla legge n. 81/2017 – normativa comune anche al settore privato – e dai contratti collettivi nazionali di riferimento.

Tuttavia, nonostante i progressi compiuti, permane una diffusa percezione circa l'inadeguatezza dell'attuale regolamentazione "top-down" nel valorizzare pienamente lo smart working quale elemento strutturale e imprescindibile nell'organizzazione del lavoro pubblico. In tal senso, appaiono emblematiche le osservazioni del Segretario generale di ARAN, Angelo Paone, formulate in sede di apertura delle trattative per il rinnovo contrattuale nel giugno 2024. Egli ha evidenziato come, nonostante l'importanza del superamento del criterio di prevalenza della presenza fisica per i lavoratori fragili, l'intervento governativo risulti ancora insufficiente a soddisfare le più ampie esigenze di flessibilità espresse dal personale pubblico. Secondo Paone, l'equilibrio tra esigenze organizzative e diritti dei lavoratori potrebbe essere più efficacemente perseguito attraverso la previsione di «vincoli legati alla tipologia della prestazione e all'assegnazione di obiettivi di risultato».¹⁰²

Di particolare rilievo appaiono, infine, le proposte formulate dall'Unione Nazionale dei Sindacati Autonomi (UNSA) nel corso del confronto con ARAN nel luglio 2024. Tali proposte mirano all'introduzione di un calendario lavorativo "misto", basato sull'alternanza tra giornate in smart working e giornate a orario rigido, modellate in

¹⁰² Comunicato del Segretario generale ARAN del 13 giugno 2024, disponibile su dirstat.it

funzione delle esigenze delle parti, nonché all'esclusione dal computo delle giornate di lavoro (sia in presenza che da remoto) dei periodi di ferie, permesso e malattia.

Tali soluzioni, se adottate, potrebbero contribuire al miglioramento del cosiddetto "work-life balance", rafforzando la capacità attrattiva della pubblica amministrazione nei confronti dei potenziali candidati e riducendo, al contempo, il fenomeno delle dimissioni volontarie (c.d. "great resignation"), che ha conosciuto una crescita significativa nel contesto post-pandemico.

14. Le novità del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2022/2024

Negli ultimi anni, il tema dello smart working nella Pubblica Amministrazione ha assunto una rilevanza crescente, evolvendosi da misura emergenziale adottata durante la crisi pandemica a modello organizzativo con una disciplina giuridica progressivamente più strutturata. L'introduzione del lavoro agile nell'ordinamento italiano risale alla Legge n. 81 del 22 maggio 2017, la quale ne ha delineato i tratti essenziali come modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa, applicabile tanto nel settore privato quanto in quello pubblico.

Tuttavia, con riferimento alla Pubblica Amministrazione, l'attuazione concreta della normativa è rimasta a lungo frammentaria e disomogenea, anche a causa della notevole discrezionalità riconosciuta ai singoli enti nell'adottare modalità operative e criteri applicativi differenti. Solo con l'entrata in vigore del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al comparto "Funzioni Centrali" per il triennio 2022-2024 si è giunti a una prima sistematizzazione organica della materia, mediante la previsione di limiti, condizioni e modalità di accesso al lavoro agile maggiormente definite.

Elemento di particolare rilievo introdotto dal nuovo CCNL è la rimozione del principio di prevalenza della sede fisica quale luogo ordinario di svolgimento della prestazione lavorativa, segnando così un cambio di paradigma nel rapporto tra presenza in ufficio e attività da remoto. Tale innovazione normativa si inserisce in un più ampio processo di

riorganizzazione dell'apparato amministrativo, orientato verso modelli gestionali digitali e automatizzati, noti con il termine "metaprocesso". Quest'ultimo rappresenta un tentativo di superamento della rigidità procedurale tradizionale, mirando alla dematerializzazione delle attività e alla semplificazione dell'azione amministrativa.¹⁰³

Nonostante i progressi normativi e organizzativi, permangono tuttora significative differenze applicative tra le diverse amministrazioni pubbliche, e il confronto con il settore privato continua a mettere in luce un divario rilevante in termini di flessibilità, innovazione e capacità di adattamento al cambiamento tecnologico.

Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) 2022-2024 per il comparto delle Funzioni Centrali prosegue il percorso avviato con il precedente CCNL 2019-2021, introducendo ulteriori strumenti per la gestione delle persone all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo è migliorare l'efficienza delle amministrazioni pubbliche attraverso misure che prestino attenzione anche al benessere dei lavoratori.

Uno dei principali nodi critici del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto "Funzioni Centrali" per il triennio 2022-2024 risiede nella sua applicazione non uniforme tra le diverse articolazioni della Pubblica Amministrazione. Sebbene il testo contrattuale preveda, in linea generale, la possibilità di usufruire di un massimo di otto giornate mensili di lavoro agile, l'effettiva implementazione di tale disposizione è rimessa alla discrezionalità delle singole amministrazioni, con conseguenti difformità significative tra ministeri, enti locali e altri organismi pubblici.¹⁰⁴

Le amministrazioni centrali, come i Ministeri e gli enti a competenza nazionale, appaiono dotate di direttive maggiormente strutturate, ma ciascun ente definisce autonomamente le modalità operative per l'attuazione dello smart working. Un caso emblematico è rappresentato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), il quale ha adottato un modello organizzativo improntato all'alternanza, consentendo fino a otto giornate mensili di lavoro agile per il personale amministrativo, condizionate tuttavia a un attento

¹⁰³ M. DI CUIA, Altalex, Lavoro e previdenza sociale, Pubblico impiego, 8 marzo 2025

¹⁰⁴ Corte dei Conti, *Relazione sullo stato di attuazione del lavoro agile nella PA*, 2023.

monitoraggio della produttività e alla rotazione obbligatoria tra i dipendenti, nel rispetto delle esigenze di servizio.

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) rappresenta un esempio virtuoso, avendo adottato un approccio più flessibile e orientato all'utilizzo del lavoro agile come strumento di continuità operativa dei servizi digitali offerti ai cittadini.¹⁰⁵ Tuttavia, anche in questo caso, si riscontrano disomogeneità territoriali significative: alcune sedi locali applicano la normativa con maggiore apertura rispetto ad altre, e spesso si rilevano differenze anche all'interno della medesima struttura, tra reparti e colleghi.

L'Agenzia delle Entrate, pur riconoscendo la possibilità di accesso allo smart working, subordina tale modalità lavorativa all'autorizzazione del dirigente responsabile, limitandone l'applicazione a specifiche mansioni. I servizi caratterizzati da elevata interazione con il pubblico, infatti, continuano a richiedere una presenza fisica costante del personale.

In linea generale, le amministrazioni centrali riconoscono il potenziale innovativo del lavoro agile, ma la sua concreta fruizione è ancora subordinata a valutazioni discrezionali di natura organizzativa e, soprattutto, alle esigenze di servizio, determinando una fruibilità inferiore rispetto al settore privato.¹⁰⁶

La situazione si presenta ancor più eterogenea nel contesto degli enti locali, dove Comuni e Regioni, in virtù della maggiore autonomia gestionale, adottano prassi e regolamenti disomogenei.¹⁰⁷ Tali discrepanze si riflettono in marcate differenziazioni territoriali. Alcuni enti, come i Comuni di Milano e Torino, hanno stipulato accordi integrativi locali che superano le previsioni minime del CCNL,¹⁰⁸ riconoscendo ai dipendenti un numero maggiore di giornate in modalità agile e sperimentando forme di flessibilità oraria. Al contrario, città come Roma e Firenze hanno scelto un'interpretazione restrittiva della normativa contrattuale, limitando drasticamente l'accesso allo smart working, pur in

¹⁰⁵ INPS, *Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2023–2025*.

¹⁰⁶ A. Fioritto, *Lavoro agile e pubblica amministrazione: profili giuridici e criticità applicative*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico”, 2023, pp. 587–612.

¹⁰⁷ D. Umani, *Autonomia organizzativa degli enti locali e modelli flessibili di lavoro*, in “Amministrazione in Cammino”, 2022.

¹⁰⁸ Comune di Milano, *Protocollo d'intesa sul lavoro agile*, 2023.

presenza della cornice normativa che ne consente l'utilizzo fino a otto giornate mensili. Anche a livello regionale si riscontrano politiche divergenti: Regioni come Emilia-Romagna e Veneto si sono distinte per l'adozione di regolamenti favorevoli alla flessibilità lavorativa, mentre realtà del Mezzogiorno, quali Calabria e Campania, hanno adottato un approccio più conservativo e restrittivo.

Tra gli aspetti maggiormente dibattuti nel contesto applicativo dello smart working nella PA, vi è il necessario passaggio da una cultura del controllo a una cultura del risultato. Nel settore privato, il lavoro agile è generalmente strutturato sulla base di obiettivi prestabiliti e metriche di valutazione della performance, con una minore enfasi sulla presenza fisica in ufficio. Nella Pubblica Amministrazione, invece, tale trasformazione è ancora incompleta e soggetta a una forte disomogeneità applicativa. La gestione tradizionale, fondata su orari rigidi e controlli gerarchici, tende a non valorizzare l'autonomia e la responsabilità individuale dei dipendenti. In assenza di strumenti chiari e condivisi per la valutazione della performance, il lavoro agile rischia di essere percepito non come una modalità ordinaria di esecuzione della prestazione, ma come una mera concessione.¹⁰⁹

L'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano ha evidenziato, a tal proposito, come il settore privato abbia integrato efficacemente strumenti digitali di misurazione dell'output, sviluppando sistemi di gestione fondati sulla valutazione dei risultati.¹¹⁰ Al contrario, nella PA molti enti si mostrano ancora refrattari all'adozione di tali strumenti, con il rischio di mantenere un assetto lavorativo ancorato a modelli novecenteschi basati sulla staticità dell'orario e sulla presenza in sede.

Affinché il lavoro agile possa davvero tradursi in un miglioramento della qualità dei servizi pubblici e dell'efficienza amministrativa, si rende necessario un ripensamento complessivo dei criteri di valutazione delle performance individuali, mediante l'introduzione di strumenti digitali di monitoraggio, la definizione di obiettivi misurabili e la promozione di una cultura dell'autonomia responsabile.

¹⁰⁹ Ministero per la Pubblica Amministrazione, *Relazione annuale 2023 sull'innovazione organizzativa*.

¹¹⁰ Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano, *Report 2023*.

In tale direzione si colloca il concetto di *metaprocesso*, paradigma organizzativo emergente che mira alla digitalizzazione e alla standardizzazione dei flussi di lavoro, con l'intento di affrancare la produttività dalla necessità della presenza fisica in sede.¹¹¹ Il *metaprocesso* si fonda sull'integrazione di tecnologie avanzate, quali l'intelligenza artificiale e il machine learning, per la gestione documentale automatizzata e l'esecuzione di attività ripetitive, mediante piattaforme cloud e software collaborativi capaci di garantire la condivisione in tempo reale di dati, fascicoli e pratiche.¹¹²

Ulteriori strumenti del *metaprocesso* sono l'automazione dei workflow e il monitoraggio digitale delle performance, che consentono la continuità operativa da remoto e la valutazione dell'efficacia del lavoro agile, senza ricorrere a meccanismi di controllo tradizionali. Tali innovazioni potrebbero determinare un significativo incremento dell'efficienza amministrativa, una drastica riduzione dei tempi di gestione delle pratiche, e un abbattimento dei costi grazie alla dematerializzazione dei documenti e alla razionalizzazione dei procedimenti.

Un ulteriore beneficio derivante dall'attuazione del *metaprocesso* riguarda la conciliazione tra vita professionale e vita privata, soprattutto per i nuovi assunti nella Pubblica Amministrazione. I recenti concorsi pubblici, come quello INPS, hanno evidenziato un'età media dei vincitori intorno ai 35 anni, molti dei quali costretti a trasferimenti territoriali significativi per colmare carenze di organico. La possibilità di mantenere la propria residenza pur prestando servizio da remoto per un'amministrazione distante, attraverso strumenti digitali e lavoro agile, rappresenterebbe una risposta concreta a tali criticità.¹¹³

Infine, il *metaprocesso* potrebbe garantire maggiore trasparenza e tracciabilità delle attività amministrative, prevenendo la dispersione informativa e incrementando la qualità del servizio pubblico reso ai cittadini. Tuttavia, affinché tale modello possa diventare operativo su larga scala, saranno indispensabili investimenti adeguati in infrastrutture

¹¹¹ Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida sul metaprocesso*, 2024.

¹¹² A. Zoppini, *Intelligenza artificiale e PA: sfide e prospettive giuridiche*, in "Diritto dell'informazione e dell'informatica", 2023.

¹¹³ INPS, *Dati concorso 2023 – Report Ufficio Studi*.

digitali, percorsi formativi per il personale e, soprattutto, un radicale cambiamento culturale nell'approccio alla gestione della Pubblica Amministrazione.¹¹⁴

15. Il nuovo ruolo dirigenziale: il manager da remoto

L'implementazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni costituisce un processo di portata rilevante, che implica l'attivazione di investimenti significativi sia sul versante tecnologico, sia sul piano organizzativo. La principale sfida iniziale, tuttavia, si configura come eminentemente culturale: l'intero apparato amministrativo, comprensivo delle componenti politiche e tecniche, è chiamato a interiorizzare una trasformazione strutturale del paradigma lavorativo.

Le tecnologie informatiche rivestono, in tale contesto, una funzione abilitante fondamentale, poiché consentono di superare l'impostazione tradizionale basata sulla fisicità della prestazione lavorativa, vincolata a sede e orari prestabiliti. Tuttavia, l'efficacia delle soluzioni tecnologiche adottate è inevitabilmente condizionata dal livello di competenza digitale dei singoli lavoratori, rendendo imprescindibile un percorso sistemico di aggiornamento e sviluppo professionale. Di conseguenza, il superamento del cosiddetto digital divide e la diffusione delle digital skills assumono carattere strategico.

La transizione digitale, elemento centrale nelle politiche pubbliche di modernizzazione, non può essere imposta in modo uniforme, ma deve essere declinata in maniera graduale e contestualizzata, tenendo conto delle peculiarità di ciascuna amministrazione. In particolare, la riuscita del lavoro agile risulta correlata alla presenza di determinati fattori abilitanti di natura organizzativa, tra i quali si segnalano una cultura manageriale evoluta e modelli gestionali orientati alla programmazione per obiettivi e alla misurazione dei risultati.

¹¹⁴ Corte dei Conti, *Relazione speciale sull'utilizzo dei fondi PNRR per la digitalizzazione della PA*, 2023.

Sotto questo profilo, l'adozione di strumenti di programmazione, controllo, valutazione e misurazione della performance rappresenta un prerequisito imprescindibile per promuovere l'effettiva attuazione del lavoro agile. La valutazione della performance, infatti, assume un ruolo chiave, in quanto non solo garantisce il monitoraggio delle attività svolte da remoto, ma contribuisce altresì all'evoluzione del sistema di performance management, in direzione di una cultura organizzativa orientata al risultato.

È dunque necessario che le pubbliche amministrazioni adeguino i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile, rafforzando gli strumenti di analisi fondati su criteri di efficacia, efficienza e qualità del servizio erogato. In tal senso, l'approccio *management by objectives* appare funzionale ad una gestione razionale ed efficiente delle risorse umane, basata sulla condivisione degli obiettivi e sulla valorizzazione dei risultati conseguiti.¹¹⁵

Un modello di gestione orientato alla performance, inoltre, implica una valorizzazione della motivazione, dell'engagement e delle potenzialità individuali dei dipendenti, superando una concezione meramente retributiva e prestazionale del rapporto di lavoro. In tale quadro, il ruolo dirigenziale si configura come centrale: il dirigente pubblico, quale "manager da remoto", assume responsabilità determinanti lungo tutte le fasi del ciclo di gestione della performance, promuovendo, supervisionando e consolidando l'attuazione dello smart working nella propria struttura.

Affinché la valutazione del lavoro agile sia effettiva e attendibile, è necessario che le attività svolte dal dipendente possano essere oggettivamente monitorate e che i risultati conseguiti siano misurabili in relazione agli obiettivi previamente definiti.¹¹⁶ La misurazione della prestazione smart si inserisce, dunque, in un più ampio processo di revisione e ripensamento del sistema di performance management, chiamato a cogliere gli impatti del lavoro da remoto su persone e organizzazione.

¹¹⁵ P.F. Drucker, F. Hesselbein, J.S. Kuhl, *Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for today's leaders*, Chichester, Wiley, 2015.

¹¹⁶ Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica, 2017.

In questa prospettiva, ciascuna amministrazione deve identificare il modello organizzativo più congruente con le proprie caratteristiche e con i fini strategici perseguiti, nell'alveo del quadro normativo vigente. Il primo passo metodologico consiste nella mappatura dei processi e nella definizione delle cosiddette “attività smartabili”¹¹⁷, cioè suscettibili di essere svolte da remoto. Successivamente, occorre individuare i lavoratori idonei, sulla base di elementi quali autonomia operativa, affidabilità, responsabilità, capacità organizzativa e grado di standardizzazione delle attività.

Tali lavoratori sottoscriveranno con il dirigente competente un progetto individuale di lavoro agile, il quale rappresenta il documento di micro-programmazione della prestazione lavorativa svolta da remoto. In esso sono contenuti, tra gli altri, la descrizione delle attività, il numero di giornate in modalità agile, le fasce orarie di contattabilità, gli obiettivi attesi e i relativi indicatori di risultato, nonché le modalità di reporting.

In una simile prospettiva, il lavoro agile si configura come “una piattaforma organizzativa di definizione di un matching proficuo tra esigenze di flessibilità delle persone e esigenze di flessibilità dell'amministrazione”¹¹⁸

Il progetto, allegato all'accordo individuale di smart working, è oggetto di valutazione e condivisione tra dirigente e dipendente, in un'ottica negoziale e partecipativa. Ogni progetto è unico, costruito sulle specificità del singolo lavoratore, e la sua diversità non è espressione di discrezionalità, ma di qualità della progettazione.

L'efficace attuazione dello smart working implica la previsione di strumenti di monitoraggio periodico, anche mediante sistemi di reporting strutturati (giornaliero, settimanale, mensile). In alcune amministrazioni è stata prevista una relazione conclusiva

¹¹⁷ Le attività smartabili sono definite dal Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (Piao) di ciascuna amministrazione. Si tratta di attività per le quali non è richiesta la necessaria presenza del dipendente nel luogo di lavoro, che possono essere organizzate e gestite in autonomia dal dipendente in funzione del raggiungimento di obiettivi prefissati e periodicamente assegnati e svolte utilizzando dotazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa stessa al di fuori della sede.

¹¹⁸ A. Visentini, S. Cazzaroli, *Smart working: mai più senza*, Milano, Angeli, 2019

del dirigente, finalizzata non a scopi valutativi in senso stretto, ma alla rilevazione di dati utili per il miglioramento organizzativo.

La misurazione della performance in modalità agile si fonda su una doppia dimensione: da un lato, la verifica degli obiettivi e indicatori, dall'altro l'analisi dei comportamenti organizzativi. I Key Performance Indicators (KPI) devono essere scelti con attenzione, tenendo conto della specificità del lavoro agile e della necessità di garantire dati affidabili nel medio-lungo periodo. Devono essere evitati indicatori anacronistici, come il tasso di assenteismo, poco rilevante nel contesto del lavoro da remoto.

Sotto il profilo tecnico, è opportuno adottare sistemi digitali accessibili da remoto, quali software cloud per il project e team management, in grado di garantire la tracciabilità dei risultati e la supervisione continua delle attività.

Non può essere trascurato l'aspetto legato alla misurazione della performance dirigenziale, soprattutto in relazione al ruolo svolto dal dirigente nell'ambito del lavoro a distanza. Ciò riguarda sia la sua funzione di parte contraente dell'accordo individuale, sia quella di facilitatore nell'implementazione del lavoro agile all'interno della struttura che dirige, nella gestione quotidiana del personale che opera da remoto e, infine, come promotore del cambiamento culturale e organizzativo complessivo.

Anche per la dirigenza pubblica, quindi, la valutazione della performance assume rilevanza in tutte le fasi del ciclo di gestione del lavoro agile. Alcuni elementi utili alla valutazione sono già inclusi nel sistema attuale di misurazione della performance individuale del dirigente; ad esempio, si può citare l'ambito delle competenze manageriali.

Altri aspetti informativi, utili a comprendere la performance dirigenziale in relazione allo smart working, possono essere ricavati da ulteriori strumenti del sistema di misurazione e valutazione dell'amministrazione, come ad esempio il controllo di gestione.

La gestione del lavoro agile richiede al dirigente competenze manageriali digitali, ovvero abilità di e-leadership. Si tratta di capacità che combinano una solida conoscenza del digitale con competenze organizzative e capacità di guidare il cambiamento.

In questo modo, gli aspetti legati alla valutazione della performance individuale si connettono con quelli della performance organizzativa e, più in generale, con quella dell'intera amministrazione. Questo collegamento è chiaramente sottolineato nella direttiva del Dipartimento della funzione pubblica sul lavoro agile¹¹⁹, la quale ha inserito tra gli obiettivi dei piani della performance la promozione dello smart working, rendendolo così oggetto di valutazione sia individuale che organizzativa.

La valutazione della performance del dirigente, come già previsto dal vigente sistema di misurazione, può essere integrata con ulteriori elementi derivanti dal controllo di gestione e da strumenti quali survey, focus group e analisi qualitative e quantitative.¹²⁰

In conclusione, la piena integrazione del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione comporta la ridefinizione dei modelli organizzativi in ottica result-based, richiedendo un sistema di misurazione articolato su due dimensioni: l'oggetto della misurazione, che deve includere indicatori oggettivi e percettivi, e i destinatari della misurazione, interni ed esterni, coinvolti nella valutazione delle performance dell'amministrazione.¹²¹

¹¹⁹ La direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 3/2017 individua gli strumenti organizzativi e operativi che le pubbliche amministrazioni devono porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile.

¹²⁰ Per i dirigenti, in particolare, devono essere previsti specifici indicatori coerenti con le indicazioni dell'art. 14 della l. n. 124/2015.

¹²¹ E. Barazzetta et al., Lavoro e lavoratori(trici) smart, Milano, Fondazione Marco Vigorelli, 2018.

CAPITOLO III

Un esempio di “transizione digitale” negoziata: smart working e “settimana corta” in Intesa Sanpaolo

1.1 – Introduzione e contesto negoziale

In data 26 maggio 2023, il gruppo Intesa Sanpaolo – principale istituto bancario nazionale nonché primo datore di lavoro privato in Italia, con una forza lavoro pari a circa 74.000 dipendenti – ha sottoscritto, unitamente alle maggiori sigle sindacali del settore del credito (FABI, FISAC-CGIL, FIRST-CISL, UILCA e UNISIN), un accordo aziendale di secondo livello finalizzato alla riorganizzazione strutturale delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa nei diversi contesti aziendali, dalle sedi centrali alle filiali dislocate sul territorio.

Tale intesa, che ha trovato ampia risonanza sia nella stampa specializzata che in quella generalista, introduce due innovazioni di rilievo: da un lato, l'introduzione della cosiddetta “settimana corta”, vale a dire una redistribuzione dell'orario lavorativo su quattro giorni settimanali; dall'altro, un'estensione quantitativa e qualitativa dell'istituto del lavoro agile, ivi denominato alternativamente “smart working” o “lavoro flessibile”¹²².

La stipula dell'accordo è giunta al termine di un processo negoziale articolato, la cui prima fase – protrattasi per oltre cinque mesi – si è conclusa con un'interruzione a dicembre 2022. In tale occasione, le rappresentanze sindacali avevano denunciato, mediante comunicato congiunto datato 16 dicembre 2022, il mancato raggiungimento di un'intesa a causa di divergenze relative, inter alia, all'universalizzazione dell'accesso al lavoro agile e alla settimana corta per tutto il personale delle filiali, alla valorizzazione del buono pasto per i lavoratori da remoto, alla regolamentazione del diritto alla disconnessione, nonché al riconoscimento di indennità economiche per spese sostenute

¹²²Accordo aziendale Intesa Sanpaolo – OO.SS. del 26 maggio 2023, art. 1.

in relazione al lavoro da remoto (consumo energetico, connessione internet, allestimento della postazione di lavoro domestica)¹²³.

Nonostante l'assenza di un accordo collettivo, il datore di lavoro ha comunque avviato una fase sperimentale su base individuale a partire dal 1° gennaio 2023, estendendo la possibilità di adesione ai nuovi istituti a oltre 200 filiali distribuite sul territorio nazionale. La decisione dell'azienda è stata motivata dall'interesse strategico a integrare tali strumenti nell'ambito del Piano d'Impresa 2022–2025, il quale prevede, tra gli obiettivi prioritari, la “massima flessibilità a tutte le persone del Gruppo” e una riduzione della presenza immobiliare in Italia del 21%¹²⁴.

Successivamente, nel corso del 2023, il confronto negoziale è stato riavviato, sfociando nella sottoscrizione dell'accordo in esame, che ha decorrenza dal 1° giugno 2023 e durata fino al 31 dicembre 2025¹²⁵. Considerato l'impatto potenzialmente trasformativo dell'intesa sull'organizzazione del lavoro, le parti hanno previsto un meccanismo di monitoraggio bimestrale, a partire da settembre dello stesso anno, durante il quale l'azienda sarà tenuta a fornire alle rappresentanze sindacali dati quantitativi relativi all'utilizzo degli strumenti in oggetto (smart working e settimana corta). Tale meccanismo ha lo scopo di valutare un'eventuale estensione delle misure sperimentali e di discutere modifiche organizzative in funzione degli esiti rilevati.

1.2 – L'inquadramento contrattuale del lavoro agile nel gruppo Intesa Sanpaolo

Nonostante l'attenzione mediatica si sia concentrata, in primo luogo, sull'introduzione della c.d. “settimana corta”, occorre evidenziare come l'asse portante dell'accordo aziendale del 26 maggio 2023 risieda, in realtà, nella disciplina del lavoro agile, cui sono dedicate la maggior parte delle disposizioni dell'intesa.

¹²³ Comunicato sindacale unitario, 16 dicembre 2022, in cui si segnalano le criticità legate alla mancata estensione generalizzata e al mancato riconoscimento di indennità compensative.

¹²⁴ Intesa Sanpaolo, Piano d'Impresa 2022–2025, obiettivi strategici, consultabile sul sito istituzionale.

¹²⁵ Accordo aziendale cit., art. 8.

L'accordo in parola si configura formalmente come un'"appendice" del contratto integrativo di secondo livello vigente nel gruppo, da ultimo rinnovato in data 8 dicembre 2021¹²⁶. Tuttavia, la regolazione del lavoro agile nel contesto aziendale di Intesa Sanpaolo ha origini ben più risalenti e strutturate. Già prima dell'adozione della legge n. 81 del 22 maggio 2017 – che ha introdotto nell'ordinamento italiano la disciplina generale del lavoro agile – il gruppo aveva sperimentato tale modalità mediante intese collettive specifiche.

In particolare, si ricordano due accordi fondamentali: quello del 10 dicembre 2014, che ha dato avvio a un primo progetto sperimentale di lavoro flessibile, e quello del 17 dicembre 2015, con cui l'istituto è stato reso strutturale¹²⁷. L'accordo del 2014 rappresenta, inoltre, uno dei primi casi di contrattazione collettiva in materia di smart working in Italia, come documentato dall'Osservatorio Smart Working di ADAPT¹²⁸. La validità e l'efficacia di tali accordi restano fatte salve, ai sensi dell'art. 3 dell'accordo del 2023, salvo esplicita deroga o modifica contenuta nel nuovo testo.

La disciplina in esame deve inoltre essere letta in stretta connessione con la contrattazione collettiva di settore. Il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i quadri direttivi e il personale delle aree professionali delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali, sottoscritto il 19 dicembre 2019 da ABI e dalle organizzazioni sindacali sopra menzionate, contiene una dettagliata disciplina del lavoro agile all'art. 39, ancora applicabile ai dipendenti di Intesa Sanpaolo, nonostante la revoca da parte del gruppo del mandato conferito ad ABI per la prosecuzione delle trattative di rinnovo¹²⁹.

È interessante notare come l'art. 39 del CCNL sia esplicitamente richiamato solo nelle premesse dell'accordo aziendale del 26 maggio 2023, mentre nel corpo dell'accordo

¹²⁶ Accordo aziendale del 26 maggio 2023, art. 1. Cfr. anche contratto integrativo del gruppo Intesa Sanpaolo, 8 dicembre 2021.

¹²⁷ Cfr. Accordi aziendali Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014 e 17 dicembre 2015.

¹²⁸ ADAPT, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, Working Paper ADAPT, 2016, n. 2.

¹²⁹ G. Pigliarmini, *Rinnovo del CCNL ABI: la revoca di Intesa Sanpaolo e i possibili scenari*, in *Bollettino ADAPT*, 2023, n. 10.

trovano invece spazio rinvii ad altre disposizioni del contratto nazionale, comunque connesse – anche indirettamente – alla tematica del lavoro agile.

Tra queste, si segnala l’art. 92 CCNL, richiamato nei “principi generali” dell’accordo, che stabilisce come la prestazione lavorativa dei quadri direttivi debba essere orientata al raggiungimento di obiettivi e risultati prefissati, ma, al contempo, debba essere effettuata in correlazione temporale con l’orario ordinario di lavoro. La sua applicabilità anche al contesto del lavoro agile è così ribadita e confermata¹³⁰.

Sempre tra i principi generali, l’accordo richiama altresì l’art. 44 CCNL, relativo al diritto alla disconnessione, applicabile non soltanto ai lavoratori agili, ma a tutti coloro che utilizzano strumenti tecnologici nell’ambito della propria prestazione. In caso di violazione delle previsioni in materia, il testo fa riferimento alla possibilità di segnalazione presso la Commissione Politiche commerciali e clima aziendale, prevista dal Protocollo sulle relazioni industriali del 14 aprile 2021¹³¹.

Infine, in materia di formazione, viene richiamato l’art. 75 CCNL, che stabilisce la necessità di adeguata formazione per il personale neoassunto o non ancora abilitato all’uso degli strumenti di lavoro agile. Tale obbligo si aggiunge alla previsione di momenti formativi anche per i lavoratori già abilitati e per i responsabili di struttura, da completarsi entro il 31 dicembre 2023, come previsto all’art. 6 dell’accordo aziendale. Le premesse dell’intesa del 26 maggio 2023, inoltre, connettono la tematica del lavoro agile al diritto alla cosiddetta “formazione flessibile”, ossia da fruirsi anche in modalità da remoto, incrementata a otto giornate annue grazie a un accordo integrativo siglato il 31 marzo 2023.

1.3 – L’estensione del lavoro agile e le sue implicazioni organizzative

La principale innovazione contenuta nell’accordo aziendale del 26 maggio 2023 è rappresentata dall’ampliamento del lavoro agile sia sotto il profilo soggettivo che temporale, introducendo elementi di significativa discontinuità rispetto alla disciplina

¹³⁰ CCNL Credito, art. 92.

¹³¹ Protocollo relazioni industriali Intesa Sanpaolo, 14 aprile 2021, art. 4.

precedentemente in vigore nel gruppo Intesa Sanpaolo e, in parte, anche rispetto a quella prevista a livello nazionale e settoriale.

L'articolo 3 dell'accordo stabilisce, infatti, che il lavoro agile/lavoro flessibile possa essere svolto da tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato – inclusi i lavoratori part-time – con l'esclusione dei lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante¹³². L'accesso è subordinato alla condizione che il dipendente sia in grado di svolgere con sufficiente autonomia le attività assegnate. La soglia massima di giornate annue di lavoro agile è pari a 120 giorni, elevata a 140 per specifiche categorie di personale, quali i lavoratori turnisti, coloro assegnati alla c.d. “filiale digitale”, ovvero impiegati in aree ad elevato contenuto tecnologico o informatico.

Inoltre, l'accordo disciplina anche la possibilità di usufruire del lavoro agile per periodi continuativi, fissando in 30 giorni di calendario il limite massimo di giorni consecutivi fruibili da remoto (c.d. “lungo periodo”). Al termine di tale periodo, è previsto il rientro obbligatorio del lavoratore presso una sede fisica aziendale almeno per una giornata lavorativa. Tale disposizione appare coerente con l'art. 3, comma 10, del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, che impone al datore di lavoro di adottare misure idonee a prevenire l'isolamento del lavoratore agile, garantendogli occasioni di incontro con i colleghi e l'accesso alle informazioni aziendali¹³³.

Particolare attenzione merita la previsione che considera idoneo ai fini del “rientro” non solo il ritorno nella sede di assegnazione, ma anche la presenza in altre sedi del gruppo, negli hub aziendali o, per i dipendenti della filiale digitale, presso postazioni decentrate della struttura più vicina. Tale previsione evidenzia una lettura estensiva del concetto di “luogo di lavoro interno”, in linea con la nozione di locali “nella disponibilità” del datore di lavoro, pur non coincidendo con la sede ordinaria¹³⁴.

¹³² Accordo aziendale Intesa Sanpaolo – OO.SS., 26 maggio 2023, art. 3.

¹³³ D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 3, co. 10. Cfr. L.M. Pelusi, *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in *RGL*, 2017, n. 4, pp. 1047-1049.

¹³⁴ Cfr. M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *RGL*, 2017, n. 4, p. 944, nota 86.

In considerazione dell'esperienza maturata durante la pandemia da COVID-19 e in coerenza con analoghe normative europee, l'accordo prevede ulteriori possibilità di estensione del lavoro agile oltre i limiti di 120/140 giorni in presenza di eventi eccezionali, quali calamità naturali o situazioni meteorologiche gravi. A queste si aggiungono i casi soggettivi di fragilità, disabilità o gravi patologie, nei quali l'accesso esteso allo smart working è giustificato da esigenze di tutela della salute e mobilità, ferma restando l'importanza di garantire l'inclusione sociale del lavoratore¹³⁵.

Rispetto al precedente accordo aziendale del 2014, che limitava l'utilizzo del lavoro flessibile a un massimo di 8 giornate mensili¹³⁶, il nuovo assetto determina un significativo ampliamento, sia in termini quantitativi che di articolazione temporale. Tale impostazione risulta in parziale deroga rispetto a quanto stabilito dal CCNL del settore creditizio, il cui art. 39 prevede un massimo di 10 giornate mensili di lavoro agile, salvo diverse disposizioni aziendali¹³⁷. L'adozione di un criterio su base annuale, anziché mensile, introduce un'elevata flessibilità organizzativa, discostandosi dall'approccio prevalente nella contrattazione aziendale del settore, che tende a prediligere una pianificazione settimanale del lavoro agile¹³⁸.

Inoltre, l'accordo garantisce l'accesso al lavoro agile, seppur limitato a un giorno al mese, anche ai dipendenti operanti presso 287 filiali delle Divisioni "Banca dei Territori" e "Private Banking" – un numero significativamente più elevato rispetto alle 187 filiali precedentemente coinvolte nella sperimentazione.

1.4 – Previsioni accessorie: buono pasto, sorveglianza sanitaria e tutela della salute mentale

L'accordo aziendale del 26 maggio 2023 introduce, oltre alle disposizioni centrali relative alla fruizione del lavoro agile, una serie di previsioni accessorie che concorrono a definire

¹³⁵ Cfr. anche art. L1222-11 del *Code du travail* francese e E. Dagnino, *Lavoro agile emergenziale: indicazioni per il futuro*, Working Paper FISIR-RESTART, 2022, p. 3.

¹³⁶ Accordo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014, art. 2.

¹³⁷ CCNL Credito, art. 39.

¹³⁸ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2021, p. 344.

un modello di smart working più articolato e orientato al benessere del lavoratore, sotto il profilo economico, sanitario e psicologico.

Una prima rilevante innovazione concerne la disciplina del buono pasto. Nel testo del 2014, tale benefit non era riconosciuto ai lavoratori che svolgevano l'attività in modalità flessibile¹³⁹. Durante il periodo di gestione individuale dello smart working avviato dall'azienda nel gennaio 2023, il valore riconosciuto era limitato a 3 euro giornalieri. L'accordo del 2023, anche grazie all'intervento delle organizzazioni sindacali, stabilisce un incremento dell'importo a 4,50 euro per ogni giornata di lavoro agile effettivamente svolta¹⁴⁰. Tale somma rimane comunque inferiore rispetto a quella riconosciuta ai lavoratori in presenza, pari a 7 euro, come previsto dall'art. 13 dell'accordo "Conciliazione tempi di vita e lavoro", allegato al contratto integrativo dell'8 dicembre 2021¹⁴¹. La differenza di trattamento potrebbe sollevare interrogativi in termini di parità di trattamento, pur potendo essere giustificata da una differente incidenza delle spese connesse alla presenza fisica sul luogo di lavoro.

Ulteriori elementi di interesse sono contenuti nell'art. 4 dell'accordo, relativo alla sorveglianza sanitaria. Viene stabilito che anche i lavoratori non formalmente qualificabili come "videoterminalisti" ai sensi dell'art. 175 del d.lgs. n. 81/2008 possano richiedere una visita medica periodica, con cadenza quadriennale o biennale per i soggetti di età superiore ai 50 anni¹⁴². Si tratta di una previsione che amplia la tutela riconosciuta dalla normativa generale in materia di salute e sicurezza sul lavoro e che trova fondamento nel medesimo d.lgs. 81/2008, il cui art. 3, comma 10, prevede l'applicazione delle disposizioni in materia di tutela della salute anche ai lavoratori che operano in modalità agile¹⁴³.

Di particolare rilievo è l'esplicita inclusione della tutela della salute mentale tra gli obiettivi della sorveglianza medica. Tale orientamento risulta in linea con le più recenti

¹³⁹ Cfr. Accordo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014, art. 2.

¹⁴⁰ Accordo aziendale Intesa Sanpaolo – OO.SS., 26 maggio 2023, art. 3.

¹⁴¹ Accordo "Conciliazione tempi di vita e lavoro", allegato al contratto integrativo Intesa Sanpaolo dell'8 dicembre 2021, art. 13.

¹⁴² Accordo aziendale del 26 maggio 2023, art. 4.

¹⁴³ D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 3, comma 10.

indicazioni dottrinali e internazionali in materia di prevenzione dei rischi psicosociali, frequentemente associati al lavoro da remoto. In ambito italiano, numerosi contributi dottrinali sottolineano come la mancanza di confini spazio-temporali e l'isolamento sociale siano fattori di rischio per l'equilibrio psico-fisico del lavoratore¹⁴⁴. A livello europeo, l'Agenzia EU-OSHA ha evidenziato, in un report pubblicato nel 2021, come lo stress, l'ansia e la solitudine rappresentino alcune delle principali criticità del telelavoro emerse durante la pandemia da COVID-19¹⁴⁵.

Tuttavia, occorre rilevare come la previsione dell'accordo di Intesa Sanpaolo – che introduce la possibilità per il lavoratore agile di sottoporsi a controlli finalizzati anche alla tutela della salute mentale – costituisca un elemento di novità non facilmente rinvenibile nella contrattazione collettiva aziendale di settore. Come evidenziato dal VII Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, gli accordi aziendali in materia di lavoro agile raramente prevedono misure specifiche orientate alla salute psicologica del lavoratore¹⁴⁶. In tal senso, l'accordo in esame potrebbe rappresentare un modello avanzato e replicabile, nell'ottica della promozione di ambienti di lavoro più inclusivi e sostenibili.

1.5 Profili orari della prestazione e flessibilità organizzativa nel nuovo accordo Intesa Sanpaolo

Nel contesto dell'accordo esaminato, il tema dei profili orari della prestazione si arricchisce di previsioni di particolare rilievo, applicabili tanto ai lavoratori impiegati in modalità di smart working o lavoro flessibile quanto a coloro che svolgono l'intera attività lavorativa presso i locali aziendali (art. 5).

In primo luogo, viene espressamente sancito che entrambe le categorie di lavoratori possano avvalersi, previo accordo con il responsabile e in modalità non continuativa, di una significativa flessibilità in entrata e in uscita, nella misura di tre ore giornaliere. Tale previsione appare idonea ad accrescere il grado di autodeterminazione del lavoratore nella

¹⁴⁴ F. Malzani, *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in *DLM*, 2018, n. 1, p. 24.

¹⁴⁵ European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), *Teleworking during the COVID-19 pandemic: risks and prevention strategies*, 2021, p. 11.

¹⁴⁶ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, cit., pp. 315-396.

gestione della propria prestazione, senza tuttavia incidere sull'impianto orario complessivo.

In aggiunta, per il personale assegnato a determinate strutture centrali del gruppo Intesa Sanpaolo è prevista, in via volontaria, la possibilità di fruire di un ulteriore intervallo meridiano (pausa pranzo) rispetto a quello normativamente disciplinato dal CCNL di settore (art. 108) durante le giornate di svolgimento dell'attività in modalità flessibile o agile.

La seconda parte dell'art. 5 è dedicata alla disciplina della c.d. "settimana corta", ossia alla facoltà, concessa ai lavoratori, di articolare la propria prestazione su nove ore giornaliere distribuite su quattro giorni settimanali (per un totale di 36 ore), in alternativa all'orario ordinario di sette ore e trenta minuti su cinque giorni (pari a 37 ore e 30 minuti complessive).

Tale possibilità, pur presentandosi come innovativa sul piano organizzativo, si inserisce in un alveo normativo già tracciato dal CCNL Credito, il quale, all'art. 104, comma 4, individua tra le causali specifiche che giustificano una riduzione settimanale dell'orario di lavoro a parità di salario anche la particolare articolazione oraria su quattro giorni lavorativi¹⁴⁷.

Il contenuto dell'accordo aziendale si distingue tuttavia per un elemento di flessibilità ulteriore rispetto alla disciplina collettiva di settore: esso prevede, infatti, la possibilità per i lavoratori di alternare settimane organizzate secondo il nuovo schema orario a settimane caratterizzate dall'articolazione ordinaria. L'accesso alla settimana corta è subordinato alla compatibilità con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali e richiede la preventiva approvazione del responsabile.

Di rilievo è altresì la compatibilità riconosciuta tra la settimana corta, il lavoro flessibile/smart working e la flessibilità in entrata e uscita, a conferma della volontà di

¹⁴⁷ Cfr. *CCNL Credito, art. 104, comma 4*, in cui si prevede la possibilità di articolazioni orarie su quattro giorni, nonché su sei giorni o cinque giorni comprensivi della domenica, ai fini della riduzione settimanale dell'orario di lavoro.

favorire una maggiore autonomia gestionale del personale, pur nel rispetto delle esigenze aziendali.

Tuttavia, non tutti i dipendenti del gruppo potranno usufruire immediatamente di tale modalità: per i lavoratori impiegati presso circa 250 filiali di piccole dimensioni appartenenti al segmento commerciale Retail, la possibilità sarà operativa solo a partire dal 1° novembre 2023. In tale contesto, le filiali resteranno chiuse un giorno fisso a settimana, durante il quale i lavoratori che non intendano avvalersi della settimana corta potranno espletare la propria attività lavorativa in modalità agile, da casa oppure da un hub aziendale appositamente individuato.

1.6 Garanzia della sede fisica, diritto alla disconnessione e rilevanza dell'orario di lavoro

La stipulazione dell'accordo in esame è stata accompagnata da numerosi comunicati stampa e interviste rilasciate sia dalle organizzazioni sindacali firmatarie sia da rappresentanti dell'azienda, che con toni marcatamente celebrativi hanno evidenziato i principali risultati conseguiti durante la trattativa.

Tra gli elementi maggiormente enfatizzati si annoverano l'incremento dell'importo del buono pasto per i lavoratori in modalità flessibile, il rafforzamento delle tutele in materia di diritto alla disconnessione – attraverso l'istituzione di una casella di posta elettronica dedicata alla segnalazione di comportamenti non conformi – nonché, soprattutto, la garanzia per ciascun dipendente del gruppo di una sede aziendale fisica di assegnazione.

In particolare, l'art. 2 dell'accordo stabilisce che «ogni dipendente del gruppo ISP ha una propria sede aziendale fisica di assegnazione presso cui è sempre disponibile una postazione di lavoro aziendale rispettosa della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro [...] ed utilizzabile con le dotazioni messe a disposizione dall'Azienda». Contestualmente, viene dichiarata l'intenzione del gruppo di individuare ulteriori

hub/sedi aziendali su tutto il territorio nazionale, finalizzati a supportare l'espletamento del lavoro flessibile¹⁴⁸.

Tali previsioni sono ulteriormente integrate dalla disciplina relativa alla sperimentazione della settimana corta: ai lavoratori delle filiali di piccole dimensioni che, nel giorno di chiusura settimanale, non intendano lavorare da remoto, sarà infatti garantita la possibilità di prestare attività presso altre filiali appartenenti al medesimo bacino geografico.

Sotto il profilo giuridico, rileva evidenziare che la prestazione lavorativa eseguita presso hub aziendali non rientra pienamente nella nozione di lavoro agile di cui all'art. 18, comma 1, della legge n. 81/2017, mancando, tra gli altri requisiti, quello della prestazione resa «senza precisi vincoli di orario o di luogo». Cionondimeno, emerge chiaramente l'impostazione delle organizzazioni sindacali, fortemente orientate a ribadire il carattere volontario dell'adesione al lavoro agile e a contrastare eventuali derive che potrebbero condurre a una progressiva dismissione delle sedi fisiche di lavoro, in linea con le previsioni contenute nel Piano d'impresa 2022–2025 del gruppo Intesa Sanpaolo, che, come noto, prevede un significativo ridimensionamento della rete filiali¹⁴⁹.

In tale prospettiva, è particolarmente significativa la clausola, contenuta nell'accordo e ribadita nel comunicato sindacale unitario, secondo cui il ricorso allo smart working non potrà costituire né strumento né presupposto per la creazione di rami d'azienda destinati a future esternalizzazioni.

Con riferimento alla disciplina dell'orario di lavoro, sebbene l'accordo del 10 dicembre 2014, che regola il lavoro agile in Intesa Sanpaolo, non venga formalmente modificato, l'accordo del 2023 introduce alcuni elementi di rilievo.

Viene confermata l'esigenza di coerenza tra durata e collocazione temporale dell'orario di lavoro rispetto a quello previsto per i lavoratori in presenza. In particolare, si stabilisce che, presso le sedi aziendali, i dipendenti saranno esentati dalla rilevazione dell'orario

¹⁴⁸ Accordo Intesa Sanpaolo 2023, art. 2 e 5.

¹⁴⁹ Cfr. Intesa Sanpaolo, Piano d'Impresa 2022–2025.

tramite badge; specularmente, durante il lavoro flessibile non sarà richiesta alcuna connessione finalizzata a documentare l'orario o l'effettivo svolgimento della prestazione lavorativa (art. 2). Tale previsione appare finalizzata a evitare potenziali contestazioni ex art. 4 della legge n. 300/1970 (Statuto dei lavoratori) in materia di controlli a distanza¹⁵⁰.

La disposizione di maggior rilievo in materia è tuttavia rappresentata dall'affermazione secondo cui l'adibizione al lavoro flessibile «non costituisce presupposto per variare le modalità di misurazione della prestazione lavorativa» (art. 2). Questa precisazione – ulteriormente confermata dal comunicato sindacale – sancisce che anche il lavoro agile resta pienamente ancorato al parametro tradizionale del tempo di lavoro¹⁵¹.

Si tratta di una presa di posizione chiara nei confronti delle interpretazioni che, richiamandosi alla definizione legale di lavoro agile – quale modalità “per fasi, cicli e obiettivi” e “senza vincoli di orario” – propongono l'introduzione di criteri di valutazione alternativi al mero computo del tempo lavorato¹⁵².

In realtà, come osservato anche dalla più recente letteratura giuslavoristica, la prassi collettiva conferma l'attuale predominanza del tempo quale unità di misura della prestazione agile. Una ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working di ADAPT ha evidenziato come, su 96 accordi aziendali esaminati, stipulati nel 2022, nessuno preveda strutturazioni della prestazione su base esclusivamente obbiettiva; anzi, la maggioranza (54%) richiede espressamente il rispetto della medesima collocazione temporale prevista per il lavoro in presenza¹⁵³.

Le ragioni storiche di tale impostazione affondano le radici nell'epoca post-fordista, ove parte della dottrina aveva sottolineato la naturale resistenza delle organizzazioni sindacali ad accettare la piena liberalizzazione dell'orario di lavoro, temendo che

¹⁵⁰ Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 4 (Statuto dei lavoratori).

¹⁵¹ Accordo Intesa Sanpaolo 2023, art. 2.

¹⁵² Legge 22 maggio 2017, n. 81, art. 18, comma 1.

¹⁵³ ADAPT, La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2023, pp. 167–169.

l'individualizzazione delle modalità temporali della prestazione potesse pregiudicare l'unità della rappresentanza collettiva¹⁵⁴.

Alla luce di tali considerazioni, appare evidente come l'accordo del gruppo Intesa Sanpaolo, nel rafforzare il legame tra lavoro agile e tempo di lavoro, persegua un duplice obiettivo: da un lato, assicurare certezza nelle modalità di misurazione della prestazione; dall'altro, preservare la coesione sindacale all'interno di una fase di intensa trasformazione organizzativa.

1.7 L'evoluzione della disciplina del diritto alla disconnessione: dal protocollo nazionale sul lavoro agile al caso Intesa Sanpaolo

Il diritto alla disconnessione rappresenta uno degli istituti di più recente affermazione nell'ambito del diritto del lavoro, volto a tutelare il lavoratore dal rischio di una perenne disponibilità nei confronti del datore di lavoro, particolarmente accentuato nei modelli di lavoro da remoto.

A livello nazionale, la prima consacrazione di tale diritto si rinviene nel Protocollo nazionale sul lavoro agile, sottoscritto il 7 dicembre 2021 dal Governo e dalle principali parti sociali¹⁵⁵. In particolare, il Protocollo stabilisce che l'accordo individuale sul lavoro agile debba prevedere modalità che garantiscano «il diritto alla disconnessione del lavoratore, finalizzato ad assicurare il rispetto dei tempi di riposo e della salute»¹⁵⁶.

Il Protocollo, pur non avendo valore normativo vincolante, ha costituito un riferimento fondamentale per la contrattazione collettiva di settore e aziendale, orientando le previsioni relative alla gestione del tempo di lavoro nel contesto agile.

¹⁵⁴ R. DE LUCA TAMAJO, *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in DLRI, 1986, p. 440.

¹⁵⁵ *Protocollo nazionale sul lavoro agile, 7 dicembre 2021, sottoscritto da Governo, CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confcommercio, Confartigianato, CNA, e altre sigle.*

In questa cornice, l'accordo aziendale del gruppo Intesa Sanpaolo del 2023 si colloca in linea con gli orientamenti espressi a livello nazionale, ma introduce anche elementi di peculiarità.

L'art. 2 dell'accordo prevede infatti che:

«Il lavoratore ha diritto alla disconnessione, intesa come diritto a non rendersi disponibile e a non essere contattato, senza ripercussioni, al di fuori dell'orario di lavoro o nei periodi di assenza giustificata.»

Tale formulazione amplia in maniera significativa la tutela riconosciuta al lavoratore rispetto ai meri periodi di riposo, estendendola all'intero arco temporale che esula dall'orario contrattualmente stabilito.

A livello operativo, il diritto alla disconnessione viene garantito attraverso:

- La previsione dell'inutilizzabilità degli strumenti aziendali (es. pc, smartphone) al di fuori dell'orario di lavoro, salva diversa pianificazione formalizzata.
- L'istituzione di una casella e-mail dedicata alla segnalazione di eventuali violazioni, gestita da un presidio paritetico azienda/sindacati¹⁵⁷.

Sotto il profilo sistematico, è interessante osservare come il diritto alla disconnessione venga configurato non solo quale strumento di tutela della salute psicofisica, in ossequio ai principi di cui agli artt. 32 e 41 della Costituzione¹⁵⁸, ma anche come elemento funzionale alla protezione della sfera privata e del diritto al tempo libero del lavoratore.

La formulazione adottata dall'accordo si discosta da alcune soluzioni più restrittive presenti in altri contesti europei, come la legislazione francese, che prevede un diritto alla disconnessione riferito principalmente alle ore notturne¹⁵⁹. Essa sembra piuttosto recepire un approccio più ampio, volto a riaffermare l'esistenza di un confine netto tra vita

¹⁵⁷ *Accordo Intesa Sanpaolo 2023, art. 2.*

¹⁵⁸ *Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 32 (tutela della salute) e 41 (libertà di iniziativa economica privata nel rispetto della dignità umana).*

¹⁵⁹ *Legge francese n. 2016-1088 del 8 agosto 2016 ("Loi Travail"), art. L. 2242-8 Codice del lavoro francese.*

lavorativa e vita personale, indipendentemente dall'orario in cui si manifestano le esigenze personali del lavoratore.

Dal punto di vista contrattuale, è importante sottolineare che il diritto alla disconnessione si colloca in posizione inderogabile rispetto agli accordi individuali sul lavoro agile. In altre parole, le parti individuali non possono validamente pattuire condizioni peggiorative rispetto a quanto stabilito dall'accordo collettivo.

A tale proposito, la dottrina ha evidenziato come il diritto alla disconnessione debba essere interpretato quale espressione del più generale principio di tutela della dignità del lavoratore (art. 3 Cost.), collocandosi tra quei diritti indisponibili che si sottraggono alla libera disponibilità negoziale¹⁶⁰.

Infine, non può non rilevarsi come l'effettività del diritto alla disconnessione dipenda strettamente non solo dalle previsioni formali, ma anche dalla cultura organizzativa aziendale. In tale prospettiva, la previsione della casella di segnalazione rappresenta un tentativo significativo di rendere concreta l'applicazione del diritto, favorendo la partecipazione dei lavoratori e la responsabilizzazione delle strutture manageriali.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha evidenziato come il lavoro agile, o *smart working*, rappresenti una delle trasformazioni più significative del diritto del lavoro contemporaneo, segnando un'evoluzione profonda nel rapporto tra datore di lavoro e prestatore.

Dal lavoro a domicilio al telelavoro, fino all'affermazione del lavoro agile, il percorso storico-giuridico ha mostrato un progressivo superamento della centralità della presenza

¹⁶⁰ M. TIRABOSCHI, *Il diritto alla disconnessione e i nuovi equilibri tra tempi di vita e tempi di lavoro*, in RIDL, 2022, p. 78.

fisica e della rigidità oraria, in favore di modelli più elastici, fondati sulla fiducia, l'autonomia e l'orientamento ai risultati.

Lo smart working si inserisce pienamente nel quadro dei principi costituzionali che tutelano la dignità del lavoratore (art. 36 Cost.), il diritto alla salute (art. 32 Cost.), la tutela della persona nella sua dimensione sociale e familiare (art. 2 e 29 Cost.), nonché il diritto a un equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. Attraverso il lavoro agile, si promuove una nuova visione del rapporto di lavoro, in cui l'esigenza economico-produttiva si armonizza con la tutela delle esigenze personali, familiari e sociali del lavoratore.

La normativa italiana, con la legge n. 81/2017, ha anticipato alcune tendenze europee, introducendo una disciplina innovativa che valorizza il consenso delle parti, la parità di trattamento, la sicurezza del lavoratore e il rispetto del diritto alla disconnessione. Tuttavia, l'esperienza pandemica ha evidenziato come la regolazione originaria necessiti di essere rafforzata e aggiornata alla luce di nuove esigenze: sicurezza informatica, diritto alla formazione digitale, protezione dei dati personali, prevenzione dell'isolamento e dei fenomeni di *smart mobbing*.

La crisi sanitaria del 2020 ha accelerato in maniera irreversibile l'adozione del lavoro agile, trasformandolo da eccezione a componente stabile delle relazioni di lavoro. Le misure emergenziali e il Protocollo Nazionale del 2021 hanno avuto il merito di sistematizzare alcuni aspetti pratici, ma hanno anche posto nuove sfide interpretative, ad esempio in tema di strumenti di controllo a distanza e limiti ai poteri disciplinari, secondo quanto previsto dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori.

In particolare, il diritto alla disconnessione si è imposto come tema centrale per evitare derive iper-produttive che possano compromettere il benessere psico-fisico del lavoratore. Anche il trattamento fiscale del reddito da lavoro agile, la disciplina della tutela in materia di salute e sicurezza, e la protezione dei dati personali (in conformità al GDPR) costituiscono ambiti che richiedono una continua attenzione e un adeguato bilanciamento tra interessi datoriali e diritti dei lavoratori.

L'esperienza della pubblica amministrazione, analizzata in questa tesi, dimostra che lo smart working può diventare uno strumento di modernizzazione del settore pubblico,

contribuendo al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi, purché adeguatamente regolato e integrato nei processi organizzativi. Le innovazioni introdotte nel CCNL delle Funzioni Centrali 2022/2024, così come la ridefinizione del ruolo dirigenziale, confermano che la gestione del lavoro da remoto richiede nuove competenze manageriali e una nuova cultura della leadership.

In ambito privato, il caso di studio di *Intesa Sanpaolo* ha mostrato come, attraverso la contrattazione collettiva, sia possibile negoziare modelli innovativi di lavoro agile strutturale, fino a introdurre la “settimana corta”, conciliando produttività aziendale, sostenibilità ambientale e miglioramento del benessere dei lavoratori. L'esempio dimostra il potenziale strategico del diritto collettivo nell'accompagnare la trasformazione digitale del lavoro.

Guardando al futuro, sarà fondamentale promuovere una normativa più organica e dinamica che:

- garantisca il pieno esercizio dei diritti fondamentali anche nella modalità agile;
- incentivi l'inclusione e la parità di genere nel lavoro da remoto;
- favorisca una cultura della formazione continua per sviluppare competenze digitali adeguate;
- assicuri un equo accesso alle opportunità offerte dal lavoro agile, evitando nuove forme di discriminazione o esclusione.

In definitiva, il lavoro agile si configura come uno strumento chiave nella costruzione di un nuovo modello di diritto del lavoro, più flessibile, inclusivo e resiliente, capace di rispondere alle sfide economiche, tecnologiche e sociali del XXI secolo. Il diritto, nella sua funzione di regolazione e tutela, sarà chiamato a governare questi cambiamenti, garantendo che l'innovazione tecnologica sia sempre posta al servizio della dignità della persona e del progresso sociale.

BIBLIOGRAFIA

Accademia della Crusca – Gruppo Incipit, *Accogliamo con piacere il “lavoro agile”*, Firenze, 1° febbraio 2016.

ADAPT, *Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, Working Paper ADAPT, 2016, n. 2.

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2021, p. 344.

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023, pp. 167–169

ALBI P., *il lavoro agile fra emergenza e transizione*, cit., 771 ss; M. BROLLO, *Smart o emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. Giur.*, 2020

ALLAMPRESE A. - PASCUCCI F., *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore «agile»*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2/2017, I, p. 316.

ALSONE M., *Il lavoro cd. agile come fattore discriminatorio vietato*, in ZILIO GRANDI G.- BIASI M. (a cura di), op.cit., p. 573.

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

A.P. Camera, Discussioni, disegno di legge 2058 XIII Commissione, 4 Ottobre 1973, ANSELMi, *Dibattiti in Rassegna sindacale*, cit. 7 - 8

Banca dati dell'Osservatorio ADAPT.

BARAZZETTA E. et al., *Lavoro e lavoratori(trici) smart*, Milano, Fondazione Marco Vigorelli, 2018.

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>

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

CALVELLINI G. – TUFO M., *Lavoro e vita privata nel lavoro digitale: il tempo come elemento distintivo*, in *Labor*, 4/2018, p. 405.

Camera dei deputati – Senato della Repubblica, *relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia*, vol. VIII, *Rapporti particolari di lavoro*, Roma, 1959, 333 ss.

CARUSO B. - DEL PUNTA R. – TREU T., *Manifesto - Per un diritto del lavoro sostenibile*, in *C.S.D.L.E Massimo D'Antona*, 2020, p. 27.

CHARTERED INSTITUTE FOR PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD), *Smart working. The impact of Work Organization and Job Design, Research Insight*, Londra, 2008.

Corte dei conti, *Relazione sullo stato di attuazione del lavoro agile nella PA*, 2023.

Corte dei conti, *Relazione speciale sull'utilizzo dei fondi PNRR per la digitalizzazione della PA*, 2023.

DAGNINO E. - MOSCARITOLO I., Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione? in *Bollettino Adapt*, 19 settembre 2016.

DAGNINO E., *Lavoro agile emergenziale: indicazioni per il futuro*, Working Paper FISIR-RESTART, 2022, p. 3.

DAGNINO E., *Lo smart working oltre la dimensione contrattuale*. Brevi riflessioni sul caso Milano, in *Bollettino Adapt* n.31 del 31 agosto 2020.

DAGNINO E. – MENEGOTTO M. – PELUSI L.M. – TIRABOSCHI M., *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017, Formule contrattuali - Schemi operativi - Mappatura della contrattazione collettiva*, Adapt University Press, 2017

DAGNINO E.- MENEGOTTO M. – PELUSI M.P. – TIRABOSCHI M., *Guida pratica al lavoro agile*. Seconda edizione, aggiornata alla legge 13 ottobre 2020, n.126, di conversione del c.d. “decreto Agosto”, con formule ed esemplificazioni tratte da 200 contratti e accordi aziendali sullo smart working, cit., p. 123.

DEL CONTE M., *Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza*, in MARTONE M. (a cura di), *Il lavoro da remoto*, LaTribuna, Piacenza, 2020, p. 201.

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2023, 535, e G PROIA, *l'accordo individuale e le modalità di esecuzione della prestazione del lavoro agile*.

DE LUCA TAMAJO R., *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in *DLRI*, 1986, p. 440.

DI CUIA M., Altalex, Lavoro e previdenza sociale, Pubblico impiego, 8 marzo 2025

DI NUNZIO P., *Il telelavoro nel nuovo Testo unico*, in *Guida al Lavoro*, 23/2008, p. 21

Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida sul metaprocesso*, 2024.

DRUCKER P.F., F. HESSELBEIN, J.S. KUHL, *Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for today's leaders*, Chichester, Wiley, 2015.

EUROFOUND – European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions and sustainable work, *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*, in eurofound.europa.eu

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), *Teleworking during the COVID-19 pandemic: risks and prevention strategies*, 2021, p. 11.

FERRANTE V., Il lavoro a distanza e il diritto “alla disconnessione”, in OCCHINO A. (a cura di), op.cit.

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

FIORITTO A., *Lavoro agile e pubblica amministrazione: profili giuridici e criticità applicative*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico”, 2023, pp. 587–612.

GAETA L., *Prime osservazioni sulla qualificazione giuridica del telelavoro*, in *Lavoro '80*, 1986, p. 344.

GAETA L.– PASCUCCHI P., *Telelavoro e diritto*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 4.

GAMBACCIANI M., *L'infortunio in itinere del lavoratore agile*, a cura di L. FIORILLO E A. PERULLI, *il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, Giappichelli, 2018

GASTALDI S., *Smart Working, il rapporto di lavoro nelle nuove prospettive organizzative, diritti e profili applicativi*, a cura di C. CARDARELLO, S. GASTALDI, G. LIPARI, A. MARZIALE, M. RAFFAGHELLI

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

INGRAO A. – BASSANELLI M. – SATTA C., *Spazi per il lavoro a distanza e per la cura*, Giappichelli, 2024, p. 23

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>

LUDOVICO G., *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, Giuffrè, 2013

MALZANI F., *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in *DLM*, 2018, n. 1, p. 24.

MARTONE M., *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2/2018,

MARZIALE A. E V. MARIANI, *Smart Working, il rapporto di lavoro nelle nuove prospettive organizzative, diritti e profili applicativi* a cura di C. CARDARELLO, S. GASTALDI, G. LIPARI, A. MARZIALE, M. RAFFAGHELLI, Giuffrè, Milano, 2025

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/>

MASTRORILLI P., *Forma scritta, obblighi di comunicazione e recesso nel lavoro agile*, in GAROFALO D. (a cura di), *op.cit.*, p.

MATTIELLO 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>.

Ministero per la Pubblica Amministrazione, *Relazione annuale 2023 sull'innovazione organizzativa*.

NOTARO F., *Il lavoro agile nel quadro della vecchia (o nuova?) subordinazione*, in *LavoroDirittiEuropa*, 1/2019, p.22.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION del Politecnico di Milano, *Il punto di vista dei lavoratori*, Report del 1° novembre 2024, consultabile al link: <https://www.osservatori.net/report/smart-working/punto-di-vista-lavoratori/>

PALETTI F., *Spazi per il lavoro a distanza e per la cura*, a cura di A. INGRAO, M. BASSANELLI, C. SATTA, Giappichelli, 2025, p. 23-30

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/>.

PASCUCCI P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi*, in *La retribuzione. Atti del XIX Congresso Nazionale di Diritto del lavoro*. AIDLASS, Palermo, 17-19 maggio 2018, p. 117.

PASCUCCI P., *Tutela dei telelavoratori nell'ordinamento italiano*, in ANTONUCCI A.- LEPORE M. (a cura di), *La tutela della salute e sicurezza nel lavoro a domicilio e nel telelavoro*, in *Dossier Adapt* n. 15 del 2 ottobre 2009, pp.12-31.

PASQUALETTO E., *Il recesso dall'accordo sul lavoro agile*, in ZILIO GRANDI G.- BIASI M. (a cura di), *op.cit.*, p. 533

PASSANITI, *Diritti del lavoro e rappresentanza politica. Una riflessione sulla storicità dei diritti sociali*, in *Lav. Dir.*, 2018, p. 291-306

PENNA M. – FELICI B., ROBERTO R. – RAO M. - ZINI A., *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente. Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, 2020.

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/>.

PERUZZI M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?* in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 1/2017

PICUNIO M.L., *La questione relativa agli accordi sullo "smart working" sottoscritti prima dello statuto del lavoro agile*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *op.cit.*, pp. 515 – 530

PIGLIALARM G., *Rinnovo del CCNL ABI: la revoca di Intesa Sanpaolo e i possibili scenari*, in *Bollettino ADAPT*, 2023, n. 10.

Provvedimento Garante per la protezione dei dati personali, recante *Elenco delle tipologie di trattamenti soggetti al requisito di una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati ai sensi dell'art. 35, comma 4, del Regolamento Europeo n. 2016/679*

Rapporto n. 4/2024, *Lo smart working e i numeri*, a cura del Centro Studi Territorio e Ambiente.

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

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

SANTORO PASSARELLI G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT* – 327/2017, pp.1-16.

SARTORI A., *Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione*, In ZILIO GRANDI G. – BIASI M. (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, Milano, 2018, pp.471-496;

SENATORI I. – SPINELLI C., (Re-)Regulating Remote Work in the Post-pandemic scenario: Lessons from the Italian experience, in *Italian Labour Law e-Journal Issue*, 14/2021, p. 244.

SERRANI L., *Nella prassi le ragioni del mancato decollo del telelavoro*, in *Bollettino Adapt*, 22 gennaio 2014, p. 1.

SPINELLI C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, *op.cit.*, p.148.

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/>.

TINTI A.R., *op.cit.*, p. 51.

TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *RGL*, 2017, n. 4, p. 944, nota 86.

TIRABOSCHI M., *Il diritto alla disconnessione e i nuovi equilibri tra tempi di vita e tempi di lavoro*, in *RIDL*, 2022, p. 78.

TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in *Bollettino Adapt*, 3 febbraio 2016.

UMANI D., *Autonomia organizzativa degli enti locali e modelli flessibili di lavoro*, in “Amministrazione in Cammino”, 2022.

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

VERZARO M., op.cit., p. 265.

VISENTINI A., CAZZAROLLI S., *Smart working: mai più senza*, Milano, Angeli, 2019

ZOPPINI A., *Intelligenza artificiale e PA: sfide e prospettive giuridiche*, in “Diritto dell’informazione e dell’informatica”, 2023.

GIURISPRUDENZA

Cass., 17 maggio 2000, n. 6431; Cass. 13 novembre 2000, n. 14682

Cass., sentenza n. 4746/2002

Cassazione civile, Sez. Lavoro, sentenza n.12458 del 25 agosto 2003

Cassazione, sentenza n. 2624/2012

Cass., sez. lav., 5 ottobre 2016, n. 19922.

Cass., sez. lav., 18 luglio 2018, n. 18164

Cass., sez. lav., 7 febbraio 2023, n. 3692

Cass., sezione lavoro., 12 febbraio 2024, n. 3822

Cass., sez. Lav., 12 febbraio 2024, n. 3791;

NORME

Accordo aziendale del 26 maggio 2023, art. 1. Cfr. anche contratto integrativo del gruppo Intesa Sanpaolo, 8 dicembre 2021

Accordo aziendale Intesa Sanpaolo – OO.SS. del 26 maggio 2023, art. 1.

Accordo “Conciliazione tempi di vita e lavoro”, allegato al contratto integrativo Intesa Sanpaolo dell’8 dicembre 2021, art. 13

Accordo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014, art. 2.

Art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

Art. 18, comma 3 della Legge n. 81/2017

Art. 18 comma 5, della Legge n. 81/2017

Artt. 36-40 del Capo I, Titolo V del CCNL del comparto Funzioni centrali e dagli artt. 63-67 del Capo I, Titolo VI del CCNL del comparto Funzioni locali.

CCNL Credito, art. 39.

Cfr. d.l. 23 febbraio 2020, n. 6, conv., con modif., in l. 5 marzo 2020, n. 13.

Cfr. d.l. 17 marzo 2020, n. 18 ("Cura Italia"), conv., con modif., in l. 24 aprile 2020, n. 27.

Cfr. art. 87, comma 1 e 2, d.l. 17 marzo 2020, n. 18 ("Cura Italia")

Cfr. art. 8, d.l. 29 settembre 2023, n. 132, conv., con modif., in l. 27 novembre 2023, n. 170

Comune di Milano, *Protocollo d'intesa sul lavoro agile*, 2023.

Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 32 (tutela della salute) e 41 (libertà di iniziativa economica privata nel rispetto della dignità umana).

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

Direttiva 29 dicembre 2023, p. 1,

D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 3, comma 10.

D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 3, co. 10. Cfr. L.M. Pelusi, *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in *RGL*, 2017, n. 4, pp. 1047-1049.

D.P.R. 29 giugno 1965, n. 1124 recante *Testo Unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali*

INPS, *Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2023–2025*.

Intesa Sanpaolo, Piano d'Impresa 2022–2025, obiettivi strategici, consultabile sul sito istituzionale.

Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 4 (Statuto dei lavoratori).

Legge 22 maggio 2017, n. 81, art. 18, comma 1.

Legge francese n. 2016-1088 del 8 agosto 2016 ("Loi Travail"), art. L. 2242-8 Codice del lavoro francese.

Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance, p. 10

Ministero per la Pubblica Amministrazione, Circolare 1° ottobre 2018, n. 3, p. 3

Protocollo nazionale sul lavoro agile, 7 dicembre 2021, sottoscritto da Governo, CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confcommercio, Confartigianato, CNA, e altre sigle

Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo alla protezione dei dati personali delle persone fisiche, nonché alla libera circolazione di tali dati che abroga la direttiva 95/46/CE.

