

UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI PADOVA  
DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL  
DIRITTO



CORSO DI LAUREA  
IN CONSULENTE DEL LAVORO  
A.A. 2021/2022

**LO SMART WORKING IN ITALIA:  
IMPATTO DELLA PANDEMIA DA  
SARS-CoV-2 NELLA RELATIVA DISCIPLINA**

Relatrice: Prof.ssa Silvia Bertocco

Studentessa: Angela Battiston

Matricola: 1199204





*“Non come chi vince sempre, ma come chi non si arrende mai”*

Frida Kahlo

A mia mamma Sonia, a mio papà Paolo,  
grazie a voi che non avete mai smesso di credere in me.



# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	1
<b>Capitolo I</b> .....	3
<b>LAVORO A DOMICILIO, TELELAVORO E LAVORO AGILE: DEFINIZIONI E RELATIVE DISCIPLINE</b> .....	3
<b>1.1 IL LAVORO A DOMICILIO</b> .....	3
1.1.1 Inquadramento giuridico .....	3
1.1.2 Divieti ed obblighi nel lavoro a domicilio .....	4
<b>1.2 IL TELELAVORO</b> .....	5
1.2.1 Caratteri generali del telelavoro .....	5
1.2.2 Sviluppo normativo della disciplina del telelavoro .....	6
1.2.3 Le tipologie di Telelavoro .....	8
1.2.4 Volontarietà e campo di applicazione del telelavoro .....	10
1.2.5 Gli obblighi posti a carico del datore di lavoro e del lavoratore .....	10
1.2.6 Il confronto tra Smart Working e telelavoro .....	12
1.2.7 Telelavoro come occasione di crescita? .....	14
<b>1.3 LO SMART WORKING</b> .....	15
1.3.1 Il significato del termine Smart Working .....	15
1.3.2 Regolamentazione dello Smart Working: dall'Europa all'Italia .....	16
1.3.3 Forma e contenuto dell'accordo. Le modalità di accesso e recesso .....	17
1.3.4 L'argine digitale al tempo di lavoro: la disconnessione .....	19
1.3.5 Presupposti per uno Smart Working diffuso ed efficace .....	22
<b>Capitolo II</b> .....	25
<b>L'ESPERIENZA EMERGENZIALE E POSTEMERGENZIALE DELLO SMART WORKING</b> .....	25
2.1 Il quadro italiano .....	25
2.2 Lo Smart Working ante pandemia: obiettivi ed insuccessi applicativi .....	28
2.3 Rapporto tra lavoratori, lavoro e tecnologie prima del lockdown .....	30
2.4 Lo Smart Working emergenziale .....	32
2.5 L'ultima attuale riforma dello Smart Working causata dal perdurare della pandemia .....	35
<b>Capitolo III</b> .....	41
<b>RISCHI ED OPPORTUNITA' DELLO SMART WORKING</b> .....	41

<b>3.1</b>	<b>Premessa .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Benefici del lavoro agile.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Ripercussioni sulla salute fisica e stress lavoro-correlato .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>L'isolamento sociale.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5</b>	<b>I limiti della tecnologia .....</b>	<b>47</b>
	<b>Conclusioni .....</b>	<b>51</b>
	<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>53</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>
	<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>





# Introduzione

L'emergenza globale causata dalla pandemia legata al SARS-CoV-2 sta ancora senza dubbio mettendo alla prova lo stile di vita consolidato in questi ultimi decenni.

I governi hanno dovuto stravolgere tutte le loro agende e priorità, mettendo la salute pubblica in cima ad ogni preoccupazione con pericolose ricadute sulle libertà personali, ma soprattutto sulle attività economiche.

È stata ed ancora attualmente è una vera e propria rivoluzione che sta facendo crollare le antiche distinzioni tra lavoro e vita privata: persone, famiglie, intere comunità, società, stati, si trovano così a dover cambiare abitudini, a dover riconsiderare i propri limiti e perfino i propri diritti. Nel momento in cui facilità, rapidità ed intensità di spostamento di persone, mezzi e merci – punti cardine dell'economia nelle società globalizzate – trovano nelle misure sanitarie forti limitazioni, l'equilibrio intorno al quale ruotano le società contemporanee è stato costretto ad una fase di riprogrammazione, i cui aspetti sono molteplici ed ancora attualmente in fase evolutiva.

In questa nuova quotidianità caratterizzata dal decrescere delle connessioni “fisiche” viene di conseguenza emergendo un aumento delle connessioni “virtuali”.

Società già fortemente informatizzate e telematizzate hanno compiuto passi ancora più decisi verso il World Wide Web, trovando in quest'ultimo una risorsa ed una soluzione in grado di attenuare parzialmente le limitazioni imposte dalle circostanze. Le imprese hanno capito che in questa situazione essere presenti sui canali digitali e dotarsi di una nuova anima digitale non è più una libera opzione ma un obbligo per sopravvivere e per rimanere competitivi nel mercato.

La situazione di emergenza globale è stata colta come un'opportunità per sperimentare all'interno dei vari settori economici le potenzialità, i limiti e gli esiti di un più ampio ricorso a questo strumento telematico. Fra le parole chiave che connotano questo contesto, emerge sicuramente anche il termine “Smart Working”, o “lavoro agile”, come lo definisce il nostro legislatore italiano. In tal modo il vecchio ufficio industriale si destruttura; il lavoro e la vita, separati per due secoli, tendono a ricongiungersi e a riprendere i tratti che furono propri della bottega rinascimentale in cui il luogo di lavoro coincideva con l'abitazione e con la città.

Lo Smart Working è visto come un'opportunità per il ripensamento di nuove modalità organizzative che apre alle aziende, agli enti ed ai lavoratori nuove possibilità di armonizzare

esigenze di flessibilità e autonomia - richieste dai lavoratori - con esigenze di produttività e sostenibilità rivendicate dai datori di lavoro.

Questa nuova realtà però presuppone modelli organizzativi e prospettive di pensiero che non possono affidarsi alle sole logiche emergenziali dettate dalla pandemia. Tale rivoluzione richiede sicuramente il convergere di due profili: l'uno, rivolto al presente, di analisi del fenomeno attuale; l'altro, che si rivolge al futuro, riguardante la visione sugli scenari di un suo prossimo sviluppo.

Questi scenari vanno, dunque, analizzati e presi in considerazione nella consapevolezza che esistono non solo potenzialità ed opportunità legate al lavoro agile, ma anche limiti e criticità. Questo contesto così inteso diviene luogo ideale per un'indagine approfondita che riguarda conciliazione di vita familiare, lavoro e rapporti con la comunità sociale, ma diviene anche un punto fondamentale per comprendere l'impatto che hanno le nuove tecnologie ed i modelli organizzativi sulla vita comunitaria.

# Capitolo I

## LAVORO A DOMICILIO, TELELAVORO E LAVORO AGILE: DEFINIZIONI E RELATIVE DISCIPLINE

### 1.1 IL LAVORO A DOMICILIO

#### 1.1.1 Inquadramento giuridico

Il lavoro a distanza ha subito una lunga evoluzione legislativa ed ha assunto varie forme a partire dai primi anni del XX secolo fino ai giorni nostri.<sup>1</sup> Storicamente, la prima forma di lavoro a distanza conosciuta dal nostro ordinamento giuridico è quella rappresentata dal lavoro a domicilio. Una tale modalità di espletamento della prestazione lavorativa - utilizzata per lo più dagli imprenditori che speculavano sull'indubbio risparmio dei costi sia di manodopera che di mantenimento dei locali aziendali - è stata pressoché soppiantata dal telelavoro e, soprattutto, dal lavoro agile. Entrambi rappresentano nuove modalità di lavoro a distanza che nascono e si sviluppano grazie all'introduzione di moderne tecnologie informatiche e digitali.

Il lavoro a domicilio è un contratto di lavoro stipulato con qualunque lavoratore che - secondo quanto previsto dalla legge n. 877/1973, art. 1, comma 1 - con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di familiari conviventi o a carico, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, utilizzando materie prime o accessorie e attrezzature proprie o dello stesso imprenditore, anche se fornite per tramite di terzi .

Se, il lavoro a domicilio svolto in forma autonoma non presenta criticità, maggiori problematicità si riscontrano quando il committente è un'impresa che in tal modo decentra parte del proprio ciclo produttivo.

In questa seconda ipotesi il lavoro a domicilio rischia di diventare uno strumento di evasione delle tutele che sono proprie del lavoro subordinato, sicché diventa decisiva la qualificazione del rapporto come autonomo o subordinato. La disposizione dell'art. 2128 cod. civ. non

---

<sup>1</sup> TOPO A., intervento nel seminario promosso dall'Università degli Studi di Padova "Diritto del lavoro e della previdenza sociale di fronte all'emergenza Covid-19: la seconda ondata", Padova, dicembre 2020.

affronta la questione, riferendosi evidentemente al solo lavoro a domicilio subordinato, al quale si estende la disciplina del lavoro dell'impresa in quanto compatibile con la specialità del rapporto.

Con la legge n. 164/1958 si era tentata una prima disciplina del fenomeno, ma senza alcun successo. Solo con la legge n. 877 del 1973, tuttora vigente e che ha abrogato la precedente legge, si ha una precisa definizione ed ampia regolazione del lavoro a domicilio subordinato.<sup>2</sup>

### **1.1.2 Divieti ed obblighi nel lavoro a domicilio**

La legge n. 877 del 1973 all'art. 2 indica quali sono i divieti per il ricorso al lavoro a domicilio. Il ricorso dell'imprenditore al lavoro a domicilio non è ammesso per le esecuzioni di attività che comportino l'impiego di sostanze o materiali nocivi o pericolosi per la salute o l'incolumità del lavoratore o dei suoi familiari; non è ammesso neppure quando l'azienda è interessata da programmi di ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione che abbiano comportato licenziamenti o sospensioni dal lavoro (Cassa integrazione guadagni). Tale divieto vale per un anno dall'ultimo provvedimento di licenziamento o dalla cessazione delle sospensioni.

Agli imprenditori committenti di lavoro a domicilio è fatto inoltre divieto di mediazione, ossia di avvalersi dell'opera di mediatori o intermediari. Eventuali soggetti che abbiano svolto attività di mediazione sono considerati a tutti gli effetti, unitamente alle persone alle quali hanno commesso lavoro a domicilio, alle dipendenze del datore di lavoro per conto e nell'interesse del quale hanno svolto l'attività.

Il datore di lavoro non è più tenuto - secondo quanto prevede il DL 112/2008, art. 39, comma 9 - ad iscriversi nel Registro dei committenti, prima istituito presso il Centro per l'impiego di ogni provincia in cui era distribuito il lavoro. Secondo l'art. 3, comma 5 della legge 877/1973 (come modificato dal DL 112/2008, art. 39), il datore di lavoro che faccia eseguire il lavoro al di fuori della propria azienda è tenuto a trascrivere il nominativo ed il relativo domicilio dei lavoratori esterni all'unità produttiva, nonché l'importo della retribuzione nel

---

<sup>2</sup> VALLEBONA A., *Breviario di diritto del lavoro*, G. Giappichelli, Torino, ottobre 2018, pag. 503-504.

libro unico del lavoro. Il libro unico del lavoro deve contenere inoltre per ciascun lavoratore a domicilio le date e ore di consegna e riconsegna del lavoro, la descrizione delle operazioni da svolgere e specificazione della quantità e della qualità del lavoro.

Dal momento che il lavoratore non svolge la sua prestazione nei locali dell'imprenditore sotto diretta sorveglianza, la legge n. 877 del 1973 all' art. 11 circoscrive le sue obbligazioni, ossia l'obbligo di diligenza e rispetto delle istruzioni del datore di lavoro; obbligo di custodire il segreto sui modelli di lavoro affidatogli; obbligo di attenersi alle istruzioni ricevute dall'imprenditore nell'esecuzione del lavoro; divieto di concorrenza, limitatamente al caso in cui la quantità del lavoro affidato sia tale da assicurare al lavoratore una prestazione continuativa corrispondente al normale orario di lavoro, come definito dalla legge e dai contratti collettivi di categoria.<sup>3</sup>

## **1.2 IL TELELAVORO**

### **1.2.1 Caratteri generali del telelavoro**

*“Nell'economia digitale, l'azienda come la conosciamo sarà trasformata. Così come l'organizzazione sta cambiando, lo sono anche il lavoro e la natura del lavoro stesso. [...] L'ufficio non è più un luogo, è un sistema. I ruoli degli individui all'interno di quel sistema non sono più solo lavori, ma fondamentalmente nuovi rapporti di lavoro”*

*Don Tapscott, The Digital Economy, McGraw Hill. 1995*

Il telelavoro esprime il cambiamento industriale moderno con l'obiettivo di superare restrizioni su luoghi e tempi di lavoro. Il termine “telelavoro” risale agli anni '80. Nel 1986 a Roma nacque la “S3. Studium” una scuola per la specializzazione teorica e pratica di giovani neo-laureati in scienze organizzative. La missione perseguita da questa scuola era quella di formare gli studenti ad una nuova cultura capace di migliorare qualità di vita e di lavoro. Gli studi da questa effettuati hanno dato origine alla nozione di “telelavoro” utilizzata dal legislatore.

Lo sviluppo esponenziale del telelavoro è avvenuto grazie all'evoluzione informatica che ha provocato “*un ricambio culturale tra le generazioni e un mutamento nella mentalità delle*

---

<sup>3</sup> VALLEBONA A., *Breviario di diritto del lavoro*, G. Giappichelli, Torino, ottobre 2018, pag. 505.

*classi dirigenti, inoltre, questo è stato caratterizzato da fattori di tipo socio-economici, organizzativi e individuali. I fattori socio-economici che avrebbero facilitato la diffusione del telelavoro in Italia sarebbero stati l'attaccamento alla famiglia; l'attenzione per la qualità della vita; le persistenti tracce culturali di un modo di vivere legato sia a modelli a bassa antropizzazione del territorio, sia all'ondata migratoria da sud a nord e dalla campagna alla città; il consistente lavoro sommerso; l'affermarsi di professionalità nuove e diverse; le nuove regole sui lavori atipici, che avrebbero consentito maggiore flessibilità e mobilità. I fattori organizzativi che avrebbero facilitato la diffusione del telelavoro in Italia sarebbero stati la consapevolezza degli attori aziendali circa la sua necessità e i relativi vantaggi, nonché la formazione del personale in generale e dirigenziale in particolare. I fattori individuali sarebbero consistiti nel vissuto di chi, avendo sperimentato il telelavoro, ne avesse riscontrati i vantaggi e li avesse propagandati; la consapevolezza che il lavoro a distanza favorisce la creatività personale e l'inserimento nel mercato del lavoro”.*<sup>4</sup>

Il telelavoro è un'ipotesi di lavoro a domicilio che viene svolto mediante l'utilizzo di un computer collegato ad una memoria centrale. Con tale sistema sono decentrati lavori di archiviazione di dati e di altre mansioni d'ufficio, facendo permanere comunque un forte potere di controllo da parte del datore di lavoro. Il telelavoro non è dunque un'autonoma tipologia contrattuale ma costituisce una particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Entrando nel dettaglio, l'attività viene svolta a seguito di un accordo tra le parti, al di fuori dei locali aziendali e con l'ausilio di strumenti informatici e sistemi di telecomunicazioni.

### **1.2.2 Sviluppo normativo della disciplina del telelavoro**

Per lungo tempo lo Stato ha regolamentato la disciplina del telelavoro solo nel settore del pubblico impiego. Il primo documento che lo tratta risale al “Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico”<sup>5</sup> sottoscritto nel 1997 da organizzazioni sindacali e governo per integrare il “patto sul Lavoro”<sup>6</sup> dell'autunno del 1996. Con tale accordo fu prevista, per la prima volta, la possibilità di utilizzare il telelavoro nel settore pubblico.

La disciplina normativa del telelavoro è stata introdotta con la legge Bassanini ter - legge

---

<sup>4</sup> DE MASI D., *Smart Working La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi editori, Venezia, ottobre 2020, p.236.

<sup>5</sup> Protocollo di intesa tra Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e Unione delle Province d'Italia (UPI), 1997.

<sup>6</sup> Patto per il lavoro, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 24 settembre 1996.

191/1998<sup>7</sup> - ed il decreto presidenziale n. 70 del 1999<sup>8</sup>. Il cerchio si è chiuso il 23 marzo 2000 con “l’accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni”<sup>9</sup>, sottoscritto dall’ ARAN e dai rappresentanti delle confederazioni sindacali.

Per comprendere la definizione del termine “telelavoro” è necessario fare riferimento all’“Accordo quadro europeo sul telelavoro”, stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES (CGL, CISL, UIL), UNICE (Confindustria) UEAPME (CONFAPI, CNA, Confartigianato, Confesercenti) e CEEP (Confservizi), il quale è stato poi finalmente recepito in Italia mediante l’“Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro europeo sul telelavoro”, firmato il 9 giugno del 2004. Si precisa che tale accordo spiega la sua efficacia esclusivamente nell’ambito del settore privato.

Tra i molteplici profili teorici, esso chiariva a quali tipologie di telelavoro si applicasse questo Accordo; quali dovessero essere le caratteristiche ed i tratti salienti del telelavoro; quali fossero i diritti ed i doveri reciproci delle parti; e, infine, quali fossero gli strumenti da utilizzare e con quali precauzioni.

Il telelavoro comprende un’ampia gamma di situazioni in rapida espansione. Per tale motivo le parti hanno individuato nell’Accordo una definizione di telelavoro che consente di prendere atto che esistono diverse forme di telelavoro. L’accordo per lo svolgimento del lavoro in modalità telematica è realizzato su base volontaria senza, però, che tale modalità sia motivo per ridurre il livello generale di tutela garantito a tutti i lavoratori dell’azienda. Inoltre, nel procedere alla sua applicazione, si eviterà di porre inutili oneri a carico delle piccole e medie imprese.

In particolare, l’art. 1 dell’Accordo interconfederale del 9 giugno 2004 fornisce la definizione e il campo di applicazione del telelavoro: *“Il telelavoro costituisce una 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 anche essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente*

---

<sup>7</sup> “Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica”.

<sup>8</sup> Decreto del Presidente della Repubblica, 8 marzo 1999, n. 70. “Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell’art. 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191”.

<sup>9</sup>Accordo quadro Nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell’art.4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n.191.

*svolta al di fuori dei locali della stessa. L'accordo riguarda i telelavoratori. Il telelavoratore è colui che svolge telelavoro nel senso precedentemente definito.*"<sup>10</sup>

In sintesi, si può dire che il telelavoro è soltanto una delle possibili modalità organizzative del lavoro, resa più efficiente dai moderni mezzi di comunicazione e resa ulteriormente possibile visti i livelli ormai intollerabili di stress determinati dal pendolarismo e dalla volontà di conciliare tempi di vita e lavoro.

### **1.2.3 Le tipologie di Telelavoro**

Comprendere il telelavoro significa essere consapevoli del fatto che esistono differenti tipologie di telelavoro. Classificarle presuppone chiarezza su differenti e molteplici parametri di individuazione. Il parametro fondamentale è quello del “dove” ha luogo il telelavoro. Tuttavia, oltre a questo profilo è necessario considerare anche ulteriori criteri al fine di avere un quadro completo delle possibili tipologie.

Il riferimento è allo *spazio dove ha luogo il telelavoro*, alle *modalità di collegamento telematico tra datore di lavoro e prestatore di telelavoro*, all'*inquadratura giuridica del telelavoratore* ed infine alla *durata della prestazione di lavoro*.<sup>11</sup>

In base al *luogo in cui si svolge la prestazione*, una prima tipologia di telelavoro è il “telelavoro mobile” (working out). Questa classificazione riguarda lo svolgimento dell'attività lavorativa senza vincolo di postazione, con facoltà di scelta e di determinazione del luogo e dei tempi di esecuzione. Il luogo di lavoro è sempre esterno all'azienda e può essere variabile.

La seconda ipotesi è il “telelavoro a domicilio” (home office). La prestazione viene svolta dal telelavoratore con il proprio computer e presso la propria abitazione. La postazione di telelavoro generalmente è installata a spese del datore di lavoro.

Il “telelavoro remotizzato” rappresenta il terzo caso. L'attività viene svolta in locali aziendali – dotati necessariamente di moderne tecnologie ICT- situati in luoghi distanti dalla sede principale.

È stato individuato anche il “telelavoro office to office”. Il telelavoratore lavora nel suo

---

<sup>10</sup> “Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro-europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES”, 9 giugno 2004 in [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

<sup>11</sup> DI MARIO A. in <https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/>



ufficio tradizionale ma contemporaneamente è parte di un gruppo di lavoro sparso nel mondo (workgroup).

Le *modalità di collegamento telematico* tra datore di lavoro e prestatore di telelavoro danno luogo alla distinzione tra “telelavoro off line”, “telelavoro one way line” e “telelavoro on line”.

Il “telelavoro off line” permette al telelavoratore di svolgere la propria attività lavorativa senza che il computer personale sia direttamente collegato con l’unità centrale posta in sede aziendale.

Con il “telelavoro one way line” si è invece collegati con il computer aziendale, ma la trasmissione dei dati è univoca: dal lavoratore all’impresa e non viceversa.

Infine, con il “telelavoro on line” il computer del telelavoratore è sempre connesso alla rete aziendale e ciò permette un controllo datoriale costante ed in tempo reale.

Dal punto di vista dell’*inquadramento giuridico* una prima tipologia è il “telelavoro autonomo” nel quale il telelavoratore svolge una prestazione personale a distanza, per conto di un committente, senza vincolo di subordinazione, utilizzando i propri strumenti informatici in maniera totalmente indipendente.

Esiste anche il “telelavoro parasubordinato” che prevede la presenza di un lavoratore che presta, a favore di un committente, la propria opera continuamente e in modo coordinato, organizzando però autonomamente il lavoro.

Infine, nel “telelavoro subordinato” il lavoratore è assoggettato al controllo e alle direttive del datore di lavoro, il quale decide su hardware e software da utilizzare, sul tipo di collegamento telematico, sugli orari di lavoro ed anche sulle procedure da seguire per lo svolgimento della prestazione.

A completamento dell’analisi sin qui proposta si deve considerare la distinzione del telelavoro in base al *tempo*.

Il “telelavoro a tempo pieno” offre una prestazione di lavoro che si svolge ad orario completo ed esclusivamente on line.

Nel “telelavoro parziale” invece il lavoro viene svolto quotidianamente (o settimanalmente)

in parte a domicilio o in struttura decentrata e in parte in azienda.

Il “telelavoro discontinuo” è associato spesso alla figura del dirigente che può decidere quando e dove lavorare.

#### **1.2.4 Volontarietà e campo di applicazione del telelavoro**

L’art. 2 dell’Accordo interconfederale del 2004 stabilisce che l’accordo sul telelavoro dipende esclusivamente da una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore.<sup>12</sup>

L’accordo può essere stipulato al momento dell’assunzione o successivamente. L’eventuale rifiuto da parte del lavoratore di optare, nel corso del rapporto, per il telelavoro non può costituire motivo di sanzione disciplinare.

Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale della prestazione lavorativa, la decisione di usufruire del telelavoro è reversibile per effetto di accordo individuale e/o collettivo. La reversibilità può comportare anche il ritorno all’attività lavorativa nei locali del datore di lavoro su richiesta di quest’ultimo o del lavoratore.

#### **1.2.5 Gli obblighi posti a carico del datore di lavoro e del lavoratore**

L’Accordo interconfederale del 9 luglio 2004 prevede che siano a carico del datore di lavoro una serie di imposizioni il cui obiettivo è quello di evitare una penalizzazione del telelavoratore rispetto ad un collega che svolge la medesima attività lavorativa con “metodologie ordinarie”.<sup>13</sup>

L’art. 6, comma 1 dell’Accordo interconfederale chiarisce che lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali dell’impresa deve richiedere la definizione - prima dell’inizio del telelavoro - dei profili attinenti alla formazione specifica per l’utilizzo degli strumenti di lavoro ed alla eventuale connessa responsabilità in caso di violazione delle regole impartite. L’art. 6, comma 3 prevede che deve essere inoltre esplicitata ogni questione relativa alla ripartizione dei costi per il funzionamento degli strumenti (rete internet, corrente, manutenzione, etc.). In linea generale il datore di lavoro è responsabile della

---

<sup>12</sup> “Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro-europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES”, 9 giugno 2004 in [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

<sup>13</sup> “Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro-europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES”, 9 giugno 2004 in [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

fornitura, dell'installazione, della cura e della manutenzione degli strumenti necessari per lavorare, secondo quanto indicato dall'art. 6, comma 2, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti personali. L'art. 6, comma 4 tratta del compito del datore di lavoro di fornire al telelavoratore i supporti tecnici indispensabili per lo svolgimento della prestazione lavorativa. Il datore di lavoro, secondo l'art. 6, comma 5, deve inoltre farsi carico dei costi derivanti dalla perdita o dal danneggiamento degli strumenti di lavoro.

Per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, l'utilizzo di strumenti informatici espone le imprese al rischio di indebite intrusioni nei sistemi informatici o di perdita di dati. Spetta quindi al datore di lavoro adottare le misure tecnologiche più appropriate (previste dal d.lgs. n. 196 del 30 giugno 2003, contenente il Codice sulla protezione dei dati personali) al fine di garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore. Di conseguenza, secondo l'art. 4, comma 2 dell'Accordo interconfederale, è sempre compito del datore di lavoro informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme di legge e regole aziendali necessarie per la protezione dei dati, nonché su eventuali restrizioni e limiti imposti dall'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici. Il lavoratore deve ricevere informazioni su eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione, come stabilito dalla contrattazione collettiva.

Inoltre, si ricorda che il datore di lavoro è tenuto a garantire il rispetto del diritto alla riservatezza e alla privacy del telelavoratore. Infatti, secondo quanto prevede l'art. 5 dell'Accordo interconfederale, l'eventuale installazione di qualsiasi "strumento di controllo" deve essere effettuata nel rispetto del d.lgs. n. 626 del 19 settembre 1994, di recepimento della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.

Infine, non meno importante risulta il profilo della tutela della salute. Il datore di lavoro è il responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari come recepite, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi, in quanto applicabili (art. 7, comma 1 dell'Accordo interconfederale).

Il datore di lavoro, dunque, deve informare il telelavoratore delle politiche aziendali adottate in materia di salute e sicurezza sul lavoro - in particolare per quanto riguarda l'esposizione al videoterminale -; conseguentemente si richiede al lavoratore di applicare correttamente e diligentemente le direttive aziendali di sicurezza. Lo svolgimento dell'attività lavorativa al di fuori del luogo di lavoro non comporta il venir meno della responsabilità in capo al datore di lavoro di proteggere la salute e la sicurezza professionale del telelavoratore.

Per quanto riguarda i lavoratori, essi sono obbligati ad avere cura nell'utilizzo degli strumenti che gli sono stati affidati e non devono diffondere materiale illegale via internet secondo quanto indicato dall'art. 6, comma 7 dell'Accordo interconfederale. L'art. 6, comma 6 prevede inoltre che i telelavoratori, in caso di rottura o malfunzionamento degli strumenti di lavoro, devono darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti. È richiesto che il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore siano equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono la prestazione nei locali dell'impresa (art. 2 comma 5 e art.3).

Al fine di preservare la possibilità di integrazione tra telelavoratori e gli altri lavoratori dell'azienda - resa difficile dalla lontananza fisica dal luogo di lavoro - e per prevenire il loro isolamento, è previsto dall'art. 8, comma 3 l'obbligo per il datore di lavoro di adottare misure idonee, come garantire l'accesso alle informazioni dell'azienda ed offrire opportunità di incontri con i colleghi e le colleghe che lavorano in sede aziendale.

### **1.2.6 Il confronto tra Smart Working e telelavoro**

Uno dei nodi fondamentali che distingue le due fattispecie deve individuarsi nella differente regolamentazione. Per l'impiego privato, lo Smart Working è disciplinato dalla legge 81/2017, a differenza del telelavoro che trova una sua prima regolamentazione nell'Accordo quadro Europeo del 16 luglio 2002, poi recepito dall'Italia con l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004. Nel caso delle pubbliche amministrazioni, lo Smart Working è stato introdotto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017. La disciplina normativa del telelavoro è invece stata instaurata con la legge Bassanini ter - legge 191/1998 - ed il decreto presidenziale n. 70 del 1999. Il cerchio si è chiuso il 23 marzo 2000 con "l'accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni", sottoscritto dall'ARAN e dai rappresentanti delle confederazioni sindacali.

Lo Smart Working consente al lavoratore di lavorare in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza avere una postazione fissa. Tuttavia, l'accordo individuale stipulato tra le parti potrebbe indicare o vietare luoghi specifici per l'espletamento della prestazione lavorativa. Per quanto riguarda l'orario di lavoro, si ricorda che non è necessaria una perfetta coincidenza con quello osservato dai lavoratori in azienda dal momento che le

parti possono accordare differenti orari, purché siano garantite adeguate modalità di coordinamento con i lavoratori in presenza. Al fine di salvaguardare la salute e la riservatezza del lavoratore agile, il legislatore ha riconosciuto un diritto alla disconnessione che deve essere regolamentato e disciplinato nel rispettivo accordo individuale.

Il telelavoratore invece generalmente lavora da una postazione fissa e prestabilita quasi sempre coincidente con la propria abitazione (sia essa quella di residenza, domicilio oppure dimora) e l'orario di lavoro è uguale a quello osservato dai colleghi che lavorano in azienda, sempre che le parti non prevedano diversamente.

È possibile comunque stipulare il cosiddetto “telelavoro discontinuo”, dove il lavoratore è tenuto a recarsi periodicamente in azienda nei giorni pattuiti per pianificare eventualmente nuovi lavori o anche per illustrare il risultato di quelli già avuti.

Nel telelavoro il rispetto della normativa sulla salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza è garantita da un sopralluogo, con conseguente valutazione di congruità, del datore di lavoro o del rappresentante dei lavoratori oppure dalle autorità competenti.

Nel lavoro agile invece il rispetto della normativa è garantita dall'informativa che viene consegnata al lavoratore agile e ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS) con cadenza almeno annuale. All'interno dell'informativa sono indicati i rischi generali e specifici per lo svolgimento e per il tipo di prestazione. Il datore di lavoro è responsabile solo della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici.

Per espressa previsione legislativa, dal 15 novembre 2017 l'accordo individuale relativo allo Smart Working deve essere inoltrato telematicamente al Ministero del lavoro tramite l'apposito applicativo presente su [www.cliclavoro.gov.it](http://www.cliclavoro.gov.it). Lo stesso obbligo invece non è previsto per il telelavoro.<sup>14</sup>

Per quanto riguarda l'esercizio del potere di direzione e di controllo del datore di lavoro, nello Smart Working è rimesso all'autonomia negoziale delle parti tramite l'accordo individuale, dove viene specificata la modalità di esternalizzazione e gli eventuali comportamenti sanzionabili. Nel telelavoro invece il potere di controllo è pari a quello esercitato nei confronti dei dipendenti presenti in azienda.

Nel telelavoro, di regola è il datore di lavoro il responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari al dipendente per un ottimo svolgimento della prestazione come PC, tablet, software, stampante, connessione ad Internet, se non anche

---

<sup>14</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>

l'arredamento. Questo invece difficilmente accade con lo Smart Working, dove il lavoratore utilizza la propria strumentazione (inclusa la connessione ad Internet).<sup>1516</sup>

Da quanto qui brevemente descritto si può, quindi, osservare che le differenze tra i due istituti, seppur sottili a prima vista, sono di particolare importanza se si pensa alla finalità che essi perseguono: il telelavoro viene utilizzato per un'esigenza legata all'organizzazione aziendale o produttiva mentre lo smart working essenzialmente per conciliare tempi di vita sociale e di lavoro del dipendente.

### **1.2.7 Telelavoro come occasione di crescita?**

Sulla base di queste considerazioni si può dire che il telelavoro ha certamente una sua utilità, sia per l'azienda, sia per il lavoratore. Per l'impresa il telelavoro può essere un'opportunità per aumentare la competitività (risparmio di costi dell'energia per l'impresa e per la pulizia dei locali, nonché esclusione del rischio per infortunio in itinere) e per migliorare il rendimento del telelavoratore poiché egli vede nel telelavoro un'occasione per conciliare tempi di lavoro con vita familiare e rapporto con la comunità sociale.

È curioso però rilevare che se per alcune persone rappresenta uno strumento utile a favorire la partecipazione e l'integrazione, per altre invece rappresenta un'insidia capace di aumentare il divario tra una società in continua evoluzione ed i soggetti che si lasciano escludere. Un ulteriore aspetto da considerare attiene agli effetti che il telelavoro può produrre sulle persone che lo sperimentano: predisporre strumenti di valutazione per cogliere effetti che l'autonomia o l'isolamento producono in ciascun soggetto sarà un problema sicuramente da affrontare. Tali pericolosi effetti riguardano sia la sfera soggettiva che quella sociale ma anche quella economica legata ad eventuali possibili cali di produttività, mentre la questione appare marginale se l'esperienza si limita a determinati periodi o è ricondotta a forme discontinue tra ufficio e casa.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> "Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro-europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES", 9 giugno 2004 in

[https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

<sup>16</sup> "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", L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>17</sup> La lezione del telelavoro, in DE MASI D. (a cura di), *Smart Working La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi editori, Venezia, ottobre 2020, p.211.

## 1.3 LO SMART WORKING

### 1.3.1 Il significato del termine Smart Working

La traduzione italiana letterale della locuzione inglese Smart Working è “lavoro intelligente”. Abbiamo però una situazione di pseudoanglicismo perché nell’ordinamento inglese questa modalità di lavoro viene definita con i termini “*working from home*” (WFH), “*remote working*” o “*telecommuting*”.

Si tratta quindi di una traduzione impropria: i media e le Istituzioni hanno trasformato il termine italiano “*lavoro agile*” creando così uno pseudoanglicismo.

Ci troviamo di fronte ad un errore che ormai è entrato a far parte del gergo comune e che sicuramente continueremo ad utilizzare impropriamente anche in futuro.

L’Osservatorio del Politecnico di Milano definisce lo Smart Working come “*una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati*”<sup>18</sup>.

Per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, “*lo Smart Working (o Lavoro Agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività*”<sup>19</sup>.

Lo Smart Working non deve essere inteso come una semplice possibilità di work-life balance e di welfare aziendale per le persone, quanto piuttosto come un percorso di profondo cambiamento culturale richiede un’evoluzione dei modelli organizzativi aziendali. Bisogna sempre ricordare, infatti, che è un progetto intrinsecamente multidisciplinare, che presuppone una governance integrata tra gli attori che vengono

---

<sup>18</sup> CAPOFERRO P., “*Il fenomeno dello Smart Working è ormai una realtà per le aziende e le PA italiane. Ma di che cosa si tratta, come funziona, a che punto siamo in Italia, qual è il quadro normativo e quali proroghe ha previsto il governo? Ecco tutto quello che c’è da sapere*” in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosiiimportante-per-il-business/>

<sup>19</sup> CAPOFERRO P., “*Il fenomeno dello Smart Working è ormai una realtà per le aziende e le PA italiane. Ma di che cosa si tratta, come funziona, a che punto siamo in Italia, qual è il quadro normativo e quali proroghe ha previsto il governo? Ecco tutto quello che c’è da sapere*” in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosiiimportante-per-il-business/>

coinvolti.

### 1.3.2 Regolamentazione dello Smart Working: dall'Europa all'Italia

Focalizzandoci sul quadro europeo, notiamo che già dal 2005 il Belgio ha avviato sperimentazioni di Smart Working sia nel settore privato che in quello pubblico.

Tra i paesi europei l'Inghilterra è stato uno dei più attenti alla fruizione ed all'incoraggiamento del progresso delle nuove tecnologie e questo ha giustificato una percentuale di smart workers che è tra le più alte in Europa. Alla base di questa propensione c'è l'interesse storico verso il welfare, la necessità di ridurre il costo causato dalla gestione degli uffici e l'attenzione verso il benessere dei lavoratori. Nel 2016 l'Olanda ha approvato il "*Flexible Working Act*"<sup>20</sup>, molto simile alla "*Flexible Working Regulation*"<sup>21</sup> inglese, il quale sancisce e regola il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro.

Successivamente il Parlamento europeo ha ratificato il 13 settembre 2016 una Risoluzione (principio generale n. 48)<sup>22</sup> che sosteneva lo Smart Working al fine di incoraggiare condizioni più favorevoli con l'obiettivo di equilibrare vita privata e vita professionale in tutto il continente. Il 31 agosto 2017 il governo francese ha poi approvato una serie di decreti per attuare una riforma sul lavoro incoraggiando la flessibilità e l'utilizzo dello Smart Working attraverso la riduzione di numerosi vincoli.

Nell'anno 2017 ben otto lavoratori italiani su dieci trascorrevano almeno la metà delle loro ore lavorative servendosi dei nuovi strumenti che la tecnologia offriva. A fronte di questi risultati e alla luce delle esperienze europee anche l'Italia nel 2016 ha ritenuto opportuno introdurre una regolamentazione del lavoro da remoto. Il disegno di legge n. 2233 varato dal Consiglio dei Ministri il 28 gennaio 2016 e rubricato "*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*"<sup>23</sup> era collegato alla Legge di Stabilità per il 2016 e regolamentava con otto articoli il "lavoro agile" (termine con il quale il legislatore italiano ha sempre definito lo Smart Working). A breve distanza di tempo il disegno di legge è stato convertito nella legge del 22 maggio 2017, n. 81 che contempla appunto le "*misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione*

---

<sup>20</sup> Flexible Working Act Netherlands. Legge approvata dal Governo olandese il 1° gennaio 2016.

<sup>21</sup> Flexible Working Regulation UK. Legge approvata dal Governo britannico nel 2014.

<sup>22</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

<sup>23</sup> DE MASI D., *Smart working La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi editori, Venezia, ottobre 2020, p.281.



*flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.*

Gli articoli dal 18 al 23 sono dedicati al “lavoro agile” e si applicano anche ai rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni. Lo scopo di questa legge è quello di “*incrementare la competitività e di agevolare la conciliazione di tempi di vita e di lavoro*”.

Questa normativa è definita a “maglie larghe” in quanto lascia spazio alla contrattazione sindacale. Come ha osservato Mariano Corso - Docente di Leadership & Innovation del Polimi, Responsabile scientifico dell’Osservatorio HR e dell’Osservatorio Smart Working del Polimi - tre anni dopo, anche alla luce del grande esperimento di lavoro agile imposto dal lockdown nel 2020 “*la legge 81 del 2017 è un testo potente, frutto di una visione bipartisan e di una faticosa convergenza tra le parti sociali basata sul pragmatismo e l’esperienza derivanti da oltre 10 anni di sperimentazioni aziendali. Una norma leggera e al tempo stesso rivoluzionaria perché supera i retaggi di una visione angusta delle relazioni industriali e rimette al centro la persona e la sua libertà e responsabilità personale, dando la possibilità di prescindere da vincoli omologati e di sperimentare nuovi e più intelligenti equilibri*”<sup>24</sup>.

### **1.3.3 Forma e contenuto dell’accordo. Le modalità di accesso e recesso**

Come precedentemente sottolineato, al fine di adottare la modalità di Smart Working è necessario un accordo scritto tra datore di lavoro e dipendente non ad substantiam actus ma ai soli fini della prova. L’accordo deve essere comunicato - partire dal 15 novembre 2017 - dal datore di lavoro ai Servizi per l’impiego mediante una specifica procedura telematica disponibile sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Al momento dell’invio dell’accordo individuale dovranno essere indicati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia di lavoro agile (tempo determinato o tempo indeterminato) e della sua previsione di durata. Le aziende che sottoscrivono un numero di accordi individuali elevato potranno effettuare la comunicazione in forma massiva senza procedere al singolare invio di ogni accordo.<sup>25</sup>

La legge n. 81/2017 conferma quindi l’elemento della volontarietà tra le parti e stabilisce i suoi contenuti minimi come la durata, il preavviso, il potere di controllo, il potere

---

<sup>24</sup> CORSO M., “*Lo smart working non piace più? Ecco l’errore più grave*”, 14 luglio 2020 in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-non-piace-piu-corso-polimi-ecco-lerrore-piu-grave/>

<sup>25</sup> DI ROCCO M., “*Tutti i requisiti per la validità dell’”accordo*”, 18 aprile 2011 in <https://st.ilsolo24ore.com/art/finanza-e-mercati/2011-04-18/tutti-requisiti-validita-accordo-064010.shtml>

disciplinare ed il come ed il quando è previsto lo svolgimento della prestazione in modalità Smart Working.<sup>26</sup>

L'accordo tra le parti, dunque, può essere a tempo indeterminato o determinato, secondo quanto previsto dall'art. 19, comma 2.

Il medesimo art.19, comma 2 tratta anche del recesso dall'accordo di lavoro agile che diviene possibile con un preavviso di almeno 30 giorni (sono richiesti invece 90 giorni per i lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68) per gli accordi a tempo indeterminato o in presenza di un giustificato motivo. Sul recesso le criticità sono molteplici, in particolar modo i maggiori dubbi interpretativi riguardano il fatto se questo si ricolleggi semplicemente all'accordo di modalità a distanza oppure anche al contratto di lavoro. La maggior parte degli studiosi, tra i quali P. Lervolino, riconoscono che quando la norma si riferisce al recesso, implicitamente, quest'ultimo sia riferito al solo accordo e non anche al contratto di lavoro in quanto, come si è detto, l'accordo stipulato dalle parti si affianca al contratto che fa sorgere il rapporto di lavoro subordinato e non lo sostituisce. Un altro profilo che conferma questa ipotesi si può ricavare dal tenore letterale della norma ove essa non contiene alcuna menzione espressa né al licenziamento, né alle dimissioni del lavoratore che, viceversa, tradizionalmente riguardano il recesso dal contratto.<sup>27</sup>

Ulteriore elemento essenziale della norma, contenuto nell'art. 20, comma 1 è la parità di trattamento degli smart workers rispetto ai colleghi che lavorano in azienda, pertanto, il trattamento normativo e retributivo e l'adozione delle adeguate norme di sicurezza devono essere i medesimi.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, la norma definisce come inviolabili i limiti di orario previsti dalla normativa vigente e dalla contrattazione collettiva. Secondo quanto previsto all'art. 21, nell'accordo devono essere illustrate anche le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, tenendo conto dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori - esso regola il quando ed il come viene svolto il controllo di un lavoratore tramite strumenti e se questi strumenti stessi sono ammessi -. L'accordo deve poi ulteriormente illustrare la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori

---

<sup>26</sup> IODICE D., COLOMBANI R. in [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29946/mod\\_resource/content/1/wp\\_9\\_2017\\_iodice\\_colombani.%20pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29946/mod_resource/content/1/wp_9_2017_iodice_colombani.%20pdf)

<sup>27</sup> ADAPT SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI E DI LAVORO, "Le problematiche del recesso in Smart Working", 18 aprile 2019 in <http://www.bollettinoadapt.it/leproblematiche-del-recesso-in-smart-working/>

dei locali aziendali, prestando attenzione agli strumenti tecnologici utilizzati ed al rispetto del diritto alla disconnessione per il lavoratore.

Secondo quanto previsto all'art. 23, comma 2 e 3, i lavoratori agili hanno diritto alla tutela prevista in caso di infortuni e malattie professionali anche per quelle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali e sono protetti normativamente anche nel tragitto ordinario tra l'abitazione ed il luogo prescelto per svolgere la propria attività - parliamo quindi di una specie di infortunio in itinere -. L'INAIL ha fornito le prime istruzioni operative in questo ambito nella circolare n. 48/2017.

Le lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità e i lavoratori con figli in condizioni di disabilità hanno una priorità alle richieste di lavoro in modalità agile (art. 18, comma 3-bis).<sup>28</sup>

#### **1.3.4 L'argine digitale al tempo di lavoro: la disconnessione**

La possibilità che viene data allo smart worker di lavorare in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo favorisce una maggiore flessibilità nell'espletamento della prestazione di lavoro, permettendo così di bilanciare in modo equilibrato la carriera e la vita privata – work life balance -, ma lo espone purtroppo anche al “pericolo” di essere sempre connesso e reperibile. La sovrapposibilità tra tempo di lavoro e tempo di riposo ha dato vita ad un fenomeno denominato “*time porosity*”<sup>29</sup>.

In Italia, specialmente negli ultimi anni, si è assistito ad un dibattito volto ad individuare uno strumento capace di garantire in modo funzionale l'impermeabilità del tempo in cui non si è collegati nei confronti del tempo di lavoro, dal momento che queste tematiche legate al riposo e alla durata massima della giornata lavorativa sono state affrontate anche nella Costituzione italiana all'art. 36, comma 2 e 3.

È in questo contesto che si è iniziato a parlare di diritto alla disconnessione. Con tale espressione si intende il diritto di lavoratori e lavoratrici dell'internet all'irreperibilità, cioè

---

<sup>28</sup> “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”, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>29</sup> GENIN E'., *Proposal for a theoretical Framework for the Analysis of Tyme Porosity*, in International Journal of Labour Law and Industrial Relations, Wolters Kluwer, 2018.

a non essere oggetto di richieste e stimoli per via telematica da parte del datore di lavoro al di fuori dell'orario massimo di lavoro; si intende quindi la possibilità di disconnettersi dalle tecnologie senza subire future ripercussioni sul piano contrattuale, retributivo e disciplinare. L'art. 19, comma 1 della legge 81/2017 ha introdotto una prima disciplina della disconnessione. È stato previsto che *“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile (...) individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*.<sup>30</sup>

Ad un primo esame della disciplina normativa notiamo che il legislatore italiano non qualifica espressamente la disconnessione come diritto<sup>31</sup>: manca infatti la previsione di una conseguenza sanzionatoria. Ci si trova quindi di fronte ad una norma poco chiara che lascia alle parti la responsabilità di individuare le misure minime per attuare e garantire l'effettiva disconnessione.

Risulta inoltre evidente l'assenza di indicazioni normative sul significato di disconnessione e sulle modalità con cui realizzarla. Questa situazione ambigua è stata in un primo tempo bilanciata dal riferimento all'obbligo di garantire al lavoratore almeno 11 ore di riposo consecutive contenuto nella disciplina sull'orario di lavoro.<sup>32</sup> Con il termine riposo va inteso quel periodo di totale irreperibilità dai tempi legati al lavoro, facendo rientrare nei “tempi legati al lavoro” anche i momenti in cui lo smart worker è disconnesso ma comunque a disposizione del datore di lavoro (ovvero in reperibilità). La reperibilità non è prevista obbligatoriamente per legge, ma può essere prevista dal contatto collettivo o dalla stipulazione di specifiche clausole individuali.

Come precedentemente detto, l'esame dell'incompleta normativa in tema di disconnessione evidenzia la mancanza di un sistema sanzionatorio per le imprese che non rispettano tale diritto.<sup>33</sup> Si potrebbe quindi pensare di ritenere demandato all'accordo individuale questo

---

<sup>30</sup> 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, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>31</sup> RUSSO M., *Esiste il diritto alla disconnessione? Qualche spunto di riflessione alla ricerca di un equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1° settembre 2020, pag. 682.

<sup>32</sup> Secondo quanto previsto dal Decreto legislativo 8 aprile 2003, n.66, in recepimento delle Direttive comunitarie 93/104/CE e 2000/34/CE, che ha introdotto una regolamentazione quadro in materia di orario di lavoro e altre importanti questioni ad esso connesse.

<sup>33</sup> FENOGLIO A., *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione* in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2020, pag. 625.

aspetto sanzionatorio.<sup>34</sup> Va, però, considerato che la giurisprudenza ha riconosciuto che i limiti legali contenuti nel d.lgs. 66/2003 in materia di orario massimo complessivo, pause, riposi, lavoro notturno, non possono in ogni caso essere derogati dal consenso del singolo lavoratore ma *“solo ad opera della contrattazione collettiva con le modalità stabilite dalla legge, mentre il mancato esercizio della facoltà di deroga ad opera delle parti sociali comporta l’operatività diretta delle garanzie e dei limiti legali, con conseguente applicazione delle sanzioni stabilite in caso di violazione”* (Cass. Civ. 1° settembre 2014, n.18479). Il sistema sanzionatorio va quindi individuato nell’art 18-bis del d.lgs 66/2003, anche se questa normativa tende a non essere del tutto adeguata alle persone che sono chiamate a svolgere la prestazione in modalità agile.

Con l’introduzione della legge n. 61 del 6 maggio 2021, conversione in legge con modificazioni del decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021, viene riconosciuto il diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali per i lavoratori che espletano la loro prestazione tramite Smart Working. L’art. 2 comma 1-ter della presente legge afferma infatti che *“(…) è riconosciuto al lavoratore che svolge l’attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L’esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”*<sup>35</sup>.

Gli strumenti digitali utilizzati per fini lavorativi possono creare stress da prestazione costante, pressione psicologica ed un impatto negativo sul benessere fisico e mentale dei lavoratori: diviene quindi fondamentale l’introduzione della legge 61/2021 al fine di riconoscere e tutelare la disconnessione del lavoratore digitale.

È fondamentale realizzare un cambiamento di mentalità, affermare una nuova cultura aziendale, promuovere una trasformazione dei rapporti tra manager e dipendente al fine di poter declinare appieno questo nuovo modello di prestazione lavorativa: il lavoratore deve imparare a seguire le direttive che gli sono state fornite, a responsabilizzarsi e ad autogestirsi,

---

<sup>34</sup> VERZARO M., *Fattispecie della prestazione agile e limite dell’autonomia individuale* in Rivista italiana del lavoro, 2019, pag. 253.

<sup>35</sup> *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena”*, L. 6 maggio 2021 n.61 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/L-6-maggio-2021-n-61.pdf>

mentre il manager deve apprendere a delegare e ad affidarsi solo ai risultati.

Questa realtà implica inoltre un ulteriore cambiamento: da un sistema meramente temporale bisogna passare ad un sistema di valutazione per obiettivi; dalla tradizionale mentalità di controllo e di presenza fisica in ufficio, bisogna fare uno step successivo ed imparare a fidarsi e ad affidarsi al lavoro svolto dai lavoratori decentrati.

Fino a quando tale processo di cambiamento non sarà concluso e sarà conseguentemente ampliata (o resa chiara) la rispettiva normativa, non resta che rimettersi agli accordi tra le parti o agli accordi sindacali allo scopo di trovare una disciplina che permetta di raggiungere un punto di equilibrio tra vincoli di orario, tutela della salute dello smart worker e prestazione svolta in modalità agile.

### **1.3.5 Presupposti per uno Smart Working diffuso ed efficace**

“Smart” significa intelligente. Il luogo e l’orario di lavoro non bastano per rendere intelligente un lavoro, però aiutano. Un lavoro per essere “smart” deve riguardare il modo, il come e non solo il che cosa viene prodotto. Il fenomeno del lavoro agile si sta diffondendo sempre più tra le aziende italiane, trasformando i ritmi lavorativi della popolazione e comportando una rapida ricollocazione della forza-lavoro tra le mura domestiche. Un progetto di Smart Working, per avere garanzia di buona riuscita, richiede che si tengano in considerazione contemporaneamente quattro dimensioni tra loro concomitanti: *tecnologie, competenze, spazi e cultura*.<sup>36</sup>

#### *Le tecnologie*

Per un’impresa è necessario analizzare la dotazione tecnologica disponibile per comprendere quale sia la possibilità concreta di realizzare il progetto di Smart Working all’interno della propria realtà aziendale. Per tecnologie si intendono tutti quei mezzi (come il Wi-fi, gli strumenti informatici, etc.) che permettono di implementare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, creando un “*digital workplace*” in cui comunicazione, collaborazione, socializzazione ed accesso sono autonome rispetto ad orari e luoghi di lavoro.

#### *Le competenze: skills digitali per la “rivoluzione agile”*

Sviluppare conoscenze e competenze digitali diviene fondamentale e funzionale allo

---

<sup>36</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia)

svolgimento della prestazione agile perché queste contribuiscono a rendere il lavoro molto più “smart”, ma anche perché risulta una skill necessaria al fine di garantire l’employability ossia l’occupabilità dei lavoratori nel medio-lungo periodo.

Importante quindi è la predisposizione dei lavoratori agili a lavorare in team virtuali e quindi la capacità di ascoltare, di comunicare, di collaborare e di fidarsi dei colleghi; la consapevolezza di dover utilizzare le tecnologie in modo sicuro e nel rispetto della salute, secondo quanto previsto dall’ art. 22, comma 2, legge 81/2017; l’abilità di scegliere lo strumento informatico che meglio si adegua ad ogni situazione da affrontare.

#### *Gli spazi: dall'ufficio tradizionale allo Smart Office*

Si richiede un ripensamento ed una riorganizzazione degli spazi mirato ad un’evoluzione dell’ufficio tradizionale in “ufficio smart”. Il lavoratore agile deve quindi creare un ambiente di lavoro con spazi flessibili che favoriscano la collaborazione, il benessere individuale e l’introduzione delle tecnologie digitali.

Diviene importante creare la giusta postazione per effettuare uno Smart Working produttivo: è necessario identificare il proprio spazio di lavoro nel quale familiari o qualunque altra fonte di distrazione non possa aver accesso durante lo svolgimento della prestazione; diviene fondamentale anche scegliere accuratamente il tipo di luce (meglio se naturale), la seduta (deve essere comoda ed ergonomica) e l’altezza alla quale posizionare il personal computer al fine di evitare dolori musco-scheletrici ed affaticamento della vista.<sup>37</sup>

#### *La cultura*

Tra gli obiettivi aziendali ora viene in luce la necessità di generare autonomia e responsabilità nei lavoratori agili al fine di aiutarli a sviluppare i loro talenti. Fondamentale è inoltre l’impegno dell’impresa verso l’innovazione e il cambiamento: entrambi consentono di stare sempre al passo con i tempi della globalizzazione. Per avere imprese più produttive e “smart” occorre avere quindi lavoratori più motivati e soddisfatti.

Uno Smart Working diffuso ed efficace necessita inoltre che siano definiti gli *effetti che si vogliono ottenere con la sua introduzione, le popolazioni che si vogliono coinvolgere, ed*

---

<sup>37</sup> BRANCHETTI S., *Donne!!! E’ arrivato lo Smart Working. Opportunità o trappola?*, Edizioni Leima, Palermo, ottobre 2020, p.110.

anche un terzo fattore chiave relativo all'*organizzazione dell'impresa*.<sup>38</sup>

Ci sono aziende che, per posizionamento strategico, sono disperse in più territori di tutto il mondo e che quindi in larga parte hanno già avviato da tempo questo processo di cambiamento. Numerose altre imprese hanno invece solo un'unica sede o, se hanno più sedi, queste sono dislocate nel territorio limitrofo alla sede principale. Queste ultime sono organizzate dando per scontata la comunanza dello spazio e del tempo di lavoro tra le persone lavoratrici: qui l'introduzione dell'istituto dello Smart Working ha richiesto ingenti interventi di riprogettazione di strutture, di responsabilità personali e di meccanismi organizzativi.

Imprese virtuose hanno inoltre fatto la scelta di accompagnare l'introduzione del fenomeno del lavoro agile attraverso leve organizzative – come attività formative e comunicative - che agiscono a sostegno della dimensione sociale del lavoro.<sup>39</sup>

Nei luoghi di lavoro si espleta, senza dubbio, la prestazione richiesta dall'azienda, ma questi sono anche luoghi di condivisione e confronto; sono ambienti di apprendimento di nuove nozioni; sono parte della formazione e della costruzione dell'identità professionale e personale del lavoratore.

---

<sup>38</sup> DEL CONTE M., *Prospettive di lavoro agile oltre l'emergenza*, in M. MARTONE (a cura di), *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020, p.206-207.

<sup>39</sup> COLUCCIA P., *"Il lavoro come fatto sociale. Morfogenesi sociale e principi di una teoria relazionale del lavoro"* in <https://digilander.libero.it/paolocoluccia/donati1.htm>



## Capitolo II

### L'ESPERIENZA EMERGENZIALE E POSTEMERGENZIALE DELLO SMART WORKING

#### 2.1 Il quadro italiano

Il 2020 sarà ricordato da tutti noi come l'anno che ha sconvolto le nostre vite: l'anno della pandemia da virus SARS-CoV-2, noto come "Covid-19" o "Coronavirus". Il 31 gennaio 2020 il Presidente del Consiglio dei Ministri ha proclamato lo stato di emergenza nazionale<sup>40</sup>, attualmente in vigore fino al 31 marzo 2022. Nel breve volgere di un mese, sulla base delle disposizioni varate dal governo, il lavoro da remoto si è imposto come l'unica modalità di lavoro possibile ai tempi di pandemia. Il D.P.C.M. del 23 febbraio 2020 è stata la prima di numerose altre norme varate sull'argomento.<sup>41</sup>

Questo primo decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri all'art. 3 ha stabilito che *"La modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di*

---

<sup>40</sup> Delibera del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020, *Dichiarazione dello stato di emergenza in conseguenza del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili* (G.U. 01.02.2021, n. 26).

<sup>41</sup> Per dare un'idea della produzione normativa avvenuta nel primo *lockdown* si riportano di seguito le principali disposizioni varate, cui sono da aggiungere le disposizioni dei vari ministeri; in quasi tutte queste fonti si fa riferimento al lavoro agile.

D.l. 23 febbraio 2020 n° 6, convertito in l. 5 marzo 2020, n° 13 Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e relativi DPCM attuativi del 23 febbraio 2020, 25 febbraio 2020, 1° marzo 2020, 4 marzo 2020, 8 marzo 2020, 9 marzo 2020, 11 marzo 2020, 26 aprile 2020.

D.l. 2 marzo 2020, n° 9, Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da covid-19 e contenere gli effetti negativi sullo svolgimento dell'attività giudiziaria; D.l. 8 marzo 2020, n. 11, Misure straordinarie ed urgenti per contrastare l'emergenza epidemiologica da COVID-19 e contenere gli effetti negativi sullo svolgimento dell'attività giudiziaria e D.l. 9 marzo 2020, n. 14, Disposizioni urgenti per il potenziamento del Servizio sanitario nazionale in relazione all'emergenza COVID-19 non convertiti in legge (i loro contenuti sono stati recepiti da successive disposizioni).

D.l. 17 marzo 2020, n° 18 Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 convertito in l. 24 aprile 2020, n° 27 (CURA ITALIA).

D.l. 25 marzo 2020 n° 19, Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, convertito in l. 22 maggio 2020, n° 35.

D.L. 8 aprile 2020, n. 23 Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali, convertito in legge 5 giugno 2020 n° 40 (DECRETO LIQUIDITA') e relativo decreto attuativo DPCM 10 aprile 2020.

D.L. 19 maggio 2020, n° 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (DECRETO RILANCIO).

Protocolli sindacati/imprese 14 marzo 2020 e 24 aprile 2020.

*aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Qualora si verificano le condizioni di cui al comma 1, gli obblighi di informativa di cui all'art. 23 della legge 22 maggio 2017, n.81, sono resi in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro".<sup>42</sup>*

La modalità di lavoro agile è quindi divenuta applicabile *“in via automatica”* ed *“anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti”*.

L'emergenza globale causata dalla pandemia legata al SARS-CoV-2 ha permesso al lavoro agile di estendersi e di assumere quindi una nuova dimensione disciplinare, concettuale e nazionale. Il lavoro agile ha conquistato la stima di aziende, di pubbliche amministrazioni ed anche dei lavoratori perché ha permesso di soddisfare le esigenze di ciascuna parte contrattuale: imprese e pubbliche amministrazioni hanno continuato ad essere operative anche durante i periodi di chiusura (quasi totale) causati dal lockdown nazionale; gli smart workers hanno invece sempre ricevuto una retribuzione piena - nonostante il divieto di spostamenti - senza ricadute sulla propria incolumità fisica derivanti dal contagio. Lo stato italiano, nella realtà dello Smart Working, è stato onerato dalla necessità di dover scendere in campo con interventi destinati a garantire la continuità dei rapporti di lavoro - quali il blocco dei licenziamenti - e di dover introdurre ammortizzatori sociali in costanza del rapporto di lavoro, specifici per l'emergenza Covid, finanziati con la fiscalità generale.<sup>43</sup>

*“L'epidemia da SARS-CoV-2 ha determinato – inaspettatamente - l'effetto di “socializzare” un modo di lavorare che fino a quel momento si pensava fosse predisposto e adatto solamente a lavoratori forniti di spiccate abilità informatiche, ossia le così dette “hard skills”<sup>44</sup>.*

Ora per poter lavorare a distanza è necessario il saper gestire in modo autonomo se stessi ed il proprio lavoro; *la proattività (ossia la prontezza a saper prevedere ed anticipare i*

---

<sup>42</sup> Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 febbraio 2020 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20A01228/sg>

<sup>43</sup> GUERRA M.C., *“La riforma degli ammortizzatori sociali: lezioni dalla crisi pandemica”*, giovedì 25 marzo 2021 in <https://www.italianieuropei.it/italianieuropei-22021/item/4494-la-riforma-degli-ammortizzatori-sociali-lezioni-dalla-crisi-pandemica.html>

<sup>44</sup> CARUSO B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working*, RIDL, 2020, p. 222

problemi); la capacità di lavorare in gruppo; il pensiero sistemico. A questo si aggiungono due abilità che sono state definite fondamentali nel nuovo *Future of Jobs Report per il 2025*: la propensione all'apprendimento continuo e l'uso e controllo delle tecnologie.<sup>45</sup>

L'esperimento sociale offerto dalla pandemia è andato sicuramente oltre le aspettative e ha aperto nuove prospettive di innovazione organizzativa e tecnologica.

Quello che non erano riusciti a concretizzare né il lavoro a domicilio negli anni '70<sup>46</sup>, né il telelavoro degli anni '90<sup>47</sup>, né il lavoro agile della legge 81/2017 è stato invece realizzato durante l'emergenza pandemica: essa è stata in grado di rivitalizzare questo istituto di lavoro da remoto non solo consentendone un ampio impiego e diffusione, ma assicurandogli un giudizio favorevole da parte di imprese, di pubbliche amministrazioni, di lavoratori e dei pubblici poteri stessi. *“Lo Smart Working ha infatti avuto il merito di presentarsi nella fase dell'emergenza come misura di ordine pubblico, sanitario ed economico”*<sup>48</sup>. È uno strumento di ordine pubblico perché ha salvaguardato principi etici e politici e le leggi, la cui osservanza ed attuazione è ritenuta indispensabile per l'esistenza dell'ordinamento giuridico di un paese; esso rappresenta una misura sanitaria poiché ha consentito il distanziamento fisico al fine di tutelare la salute dei lavoratori ed è una misura economica dal momento che ha permesso che non venissero paralizzati interi settori lavorativi.

Certamente lo Smart Working esce dalla fase iniziale della pandemia rafforzato - c'è una maggiore consapevolezza per datori di lavoro e lavoratori di limiti e possibilità che questa tipologia contrattuale offre -, ma è anche vero che esso ne risulta in qualche misura alterato perché ad essere tradita è la natura dell'istituto: come precedentemente detto (D.P.C.M. del 23 febbraio 2020, art. 3), manca infatti *“la volontarietà bilaterale delle parti”* e mancano inoltre le finalità principali indicate nella legge 81/2017 dal legislatore, come ad esempio *“l'aumento della competitività”* e *“la conciliazione di tempi di vita e di lavoro”* indicate

---

<sup>45</sup> WORD ECONOMIC FORUM, *“Future of jobs: The top ten skills to be developed by 2025”* in <https://www.coorpacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/future-of-jobs-the-top-10-skills-to-be-developed-by-2025/>

<sup>46</sup> Legge n.877 del 18 dicembre 1973.

<sup>47</sup> Per l'impiego privato si ha la prima regolamentazione nell'Accordo quadro Europeo del 16 luglio 2002, poi recepito dall'Italia con l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004.

Per il pubblico impiego la disciplina normativa del telelavoro è invece stata instaurata con la legge Bassanini ter - legge 191/1998 - ed il decreto presidenziale n. 70 del 1999. Il cerchio si è chiuso il 23 marzo 2000 con “l'accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni”, sottoscritto dall'ARAN e dai rappresentanti delle confederazioni sindacali.

<sup>48</sup> CARUSO B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working*, RIDL, 2020, p. 220.

all'art. 18 della medesima legge.<sup>4950</sup>

Noi quotidianamente usufruiamo di una disciplina del lavoro agile che è certamente diversa rispetto alla figura introdotta dal nostro legislatore con la legge 81/2017.

## **2.2 Lo Smart Working ante pandemia: obiettivi ed insuccessi applicativi**

L'aumento al ricorso delle nuove strumentazioni tecnologiche e alla digitalizzazione delle mansioni lavorative ha comportato la crisi delle ordinarie forme di organizzazione del lavoro caratterizzate dalla inflessibile separazione tra vita lavorativa e vita privata del lavoratore. In questa situazione si è sviluppata la figura del lavoro agile: il fenomeno originariamente ha trovato un'autonoma disciplina solo in una serie di accordi aziendali. Con il passare del tempo si è sentita la necessità di rendere più agevole per le aziende il ricorso a questa nuova modalità di lavoro. La disciplina del lavoro agile è stata introdotta nel nostro ordinamento solamente con la legge n. 81 del 22 maggio 2017.

La scelta del legislatore è stata quella di "liberare" il lavoro da remoto dagli spazi limitati ed angusti in cui le precedenti esperienze di lavoro – rispettivamente di lavoro a domicilio e telelavoro - sembravano averlo collocato dal punto di vista teorico e normativo. Ciò sicuramente si deduce dalla legge 81/2017, nella quale in generale si afferma che la disciplina del lavoro agile è stata costituita come evoluzione del telelavoro al fine di superare le rigidità normative che avevano caratterizzato l'insuccesso di quest'ultimo. L'art 18 della medesima legge, come precedentemente detto, parla infatti di *"incremento della competitività e nell'agevolazione di tempi di vita e di lavoro"*<sup>51</sup>.

Appare chiara la volontà del legislatore di presentare il lavoro agile con la logica – più o meno veritiera - del *win win* - ossia un qualcosa che non scontenti o danneggi alcuno dei soggetti coinvolti -, distaccandosi dai fallimenti dei suoi antenati.

---

<sup>49</sup> GARLANI R., *"Il lavoro agile nel laboratorio della pandemia"*, 6 aprile 2021 in [https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/2021\\_2\\_10\\_Galardi.pdf](https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/2021_2_10_Galardi.pdf)

<sup>50</sup> *"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"*, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>51</sup> *"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"*, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

Nelle relazioni di presentazione della legge 81/2017 si esalta la capacità di quest'ultima di essere in grado di mediare tra interessi contrapposti di lavoratori ed aziende. Il legislatore, infatti, ha deciso (almeno nella versione originale della norma) di non individuare esigenze specifiche o destinatari privilegiati per la stessa. Il lavoro agile è certamente un istituto "rimediale", volto ad evitare la perdita di retribuzione per lavoratori che hanno particolari esigenze di cura parentale e familiare che potrebbero, di conseguenza, anche portare ad una sospensione della propria carriera lavorativa, ma esso si identifica anche nell'essere uno strumento di miglioramento delle prospettive di vita del lavoratore.

Un lavoratore soddisfatto è un lavoratore più produttivo e più creativo e ciò determina conseguentemente anche un aumento della competitività dell'impresa: aumenta la produttività, c'è una migliore capacità ad attrarre persone talentuose che lavorano nel settore, si riducono fenomeni negativi come assenteismo e relativo turnover e c'è un miglioramento della visione dell'impresa sia da parte dei lavoratori sia da parte di possibili nuovi clienti ed investors.

Il ricorso all'istituto dello Smart Working regolamentato dall'iniziale legge 81/2017 non prevedeva l'individuazione di quali fossero bisogni e necessità che legittimassero il ricorso a tale istituto secondo quanto previsto dall'art. 18. La disciplina di legge, infatti, non si interessava a questo profilo ma si riferiva ad accordi individuali stipulati tra impresa e lavoratore. Era in capo al datore di lavoro il potere di individuare i soggetti con i quali pattuire lo Smart Working. L'azienda poteva quindi di decidere di concedere il lavoro agile in base ad una propria scelta discrezionale, oppure era libera di optare per la previsione di criteri oggettivi in base ai quali individuare i lavoratori eleggibili o in base ai quali selezionare, tra i diversi lavoratori, quelli che potrebbero potenzialmente prestare lavoro secondo tale modalità.<sup>52</sup>

In realtà la modifica alla norma 81/2017 è intervenuta l'anno successivo con la legge di bilancio per il 2019: legge n.145 del 30 dicembre 2018, art. 1, comma 486, la quale ha introdotto l'art 18 comma 3 bis che prevedeva che *"I datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in*

---

<sup>52</sup> DAGNINO E., MENEGOTTO M., PELUSI L. M., TIRABOSCHI M., "Guida pratica al lavoro agile dopo la legge 81/2017", ADAPT University Press, 2017 in [https://www.cnit.it/wp-content/uploads/2020/05/guida\\_pratica\\_lavoro\\_agile.pdf](https://www.cnit.it/wp-content/uploads/2020/05/guida_pratica_lavoro_agile.pdf)

modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104”<sup>53</sup>. Il legislatore inizia ora a tracciare una precisa “direzione” di questa norma e introduce un accesso preferenziale alla modalità di lavoro da remoto solo in determinate condizioni, ossia per lavoratrici madri e per lavoratori genitori di figli che hanno una qualche disabilità certificata. Il lavoro agile viene relegato ad essere un mero rimedio alle esigenze familiari di cura del lavoratore più che ad essere uno strumento per incrementare il benessere ed il grado di soddisfazione del personale coinvolto attraverso il bilanciamento tra vita privata e lavorativa.

L’istituto originario dello Smart Working nato come modalità innovativa di “*work life balance*”<sup>54</sup> non ha avuto certamente una sperimentazione proporzionata alle aspettative: il ricorso a questa modalità è rimasto eventuale, adottato da poche aziende, nell’ambito di rapporti specifici e motivato prevalentemente da mere esigenze di familiari di cura del lavoratore.

### **2.3 Rapporto tra lavoratori, lavoro e tecnologie prima del lockdown**

Già prima dell’avvento del SARS-CoV-2 nel 2020, il modo di lavorare ed il mondo del lavoro in Italia erano profondamente cambiati rispetto agli inizi del ventunesimo secolo. Certamente c’era un evidente ritardo nello sviluppo di reti e tecnologie informatiche, ma, nonostante ciò, si stavano scardinando i vincoli di spazio e di tempo che i lavoratori si erano abituati a rispettare e stava diventando sempre più flessibile l’antica rigida separazione tra vita lavorativa e vita privata. Rimanevano però esclusi da questo cambiamento un numero considerevole di lavoratori della società post-industriale: per questi i vincoli erano ancora rigidi, quasi sacri, come ineluttabili erano stati per gli operai dell’industria i ritmi della catena di montaggio. Il rapporto tra lavoratori e lavoro, nelle dinamiche dello spazio e del tempo, si era così differenziato<sup>55</sup>:

---

<sup>53</sup> “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”, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>54</sup> “*Work life balance*” inteso come la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro (interpretato come carriera e ambizione professionale) e la vita privata (come impegni familiari, svago e divertimento).

<sup>55</sup> DE MASI D., *Smart working La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi editore, Venezia, ottobre 2020, p. 540-541.

Oltre agli operai della fabbrica, i quali sono destinati allo svolgimento prevalentemente di mansioni manuali, vi erano lavoratori intellettuali, come gli addetti al front office, per i quali restava una inflessibile separazione tra luogo di lavoro e luogo di tempo libero e vita privata. Per questi non vi era - e nemmeno ora vi è - nessuna prospettiva di Smart Working poiché ciò è dovuto alla natura delle loro mansioni.

C'erano lavoratori intellettuali costretti dai superiori a rispettare questa rigida separazione tra luogo di lavoro e luogo di tempo libero anche se la natura della loro prestazione non lo esigeva. Essi riuscivano così a difendere la propria vita privata imponendo e rifiutando di svolgere "*overtime*" (ossia di fare straordinari). Per queste figure di intellettuali il fenomeno dello Smart Working sarebbe arrivato e con il lockdown puntualmente arrivò.

Vi erano altri lavoratori intellettuali che, invece di considerare il progresso tecnologico come una valida opportunità per conciliare vita privata e tempi di lavoro, lo subivano. Essi, oltre a lavorare in ufficio e a fare straordinari, consentivano ai relativi capi, ai colleghi e ai clienti di invadere la loro vita personale permettendogli di raggiungerli telefonicamente e via e-mail a qualsiasi ora del giorno e della notte. Di fatto questi lavoratori praticavano un "informale Smart Working". Se un giorno essi fossero passati al vero Smart Working il lavoro avrebbe invaso il loro tempo libero, ed è quello che è successo quando il lockdown li ha costretti a lavorare da casa: questa situazione ha portato questo tipo di lavoratori intellettuali a non riuscire più a distinguere tra vita privata e lavoro delineando un contesto nel quale è diventato pressoché impossibile prendersi del tempo per sé stessi. Prima dell'avvento della pandemia pochissimi lavoratori italiani avevano ottenuto lo Smart Working e per uno o più giorni alla settimana lavoravano da casa o nei centri satelliti. Nel gennaio 2020 essi rappresentavano poco meno di 600.000 persone e sarebbero cresciuti piano piano con il passare degli anni se solo non fosse arrivato il SARS-CoV-2 ad influenzare e a rivoluzionare la nostra società. Infine, c'erano i lavoratori-piccoli imprenditori che avevano creato aziende dotate di sedi fisiche poco più che simboliche ma che di fatto lavoravano tramite l'utilizzo di Smartphone, Skype e posta elettronica, facendo capo a siti virtuali piuttosto che ad uffici fisici. L'avvento del SARS-CoV-2 non ha cambiato il modo di lavorare di questi ultimi.

Solamente dopo l'inizio della pandemia l'Italia si è resa conto del suo ritardo tecnologico e ha quindi varato la sua prima Strategia Nazionale per le Competenze Digitali e un Piano

operativo ad essa correlato per una transizione 4.0. Si tratta di un progetto ambizioso e di lungo termine che richiede alla nostra nazione costanza ed impegno come sottolineato anche nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) prevedono “*una tabella di marcia ambiziosa, con riforme e investimenti relativi a tutti gli aspetti del DESI (acronimo di Digital Economic and Society Index)*”.<sup>56</sup>

L’Italia è stata quindi chiamata a fronteggiare carenze in materia di competenze digitali, sia di quelle di base che di quelle più avanzate, che rischiano altrimenti di “*tradursi nell’esclusione digitale di una parte significativa della popolazione e di limitare la capacità di innovazione delle imprese*”.<sup>57</sup>

## **2.4 Lo Smart Working emergenziale**

L’emergenza pandemica ha reso necessaria una produzione normativa senza precedenti, che si è tradotta nei numerosi D.P.C.M. volti a contenere la diffusione del contagio. Il Governo ha inoltre fatto un ampio ricorso alla decretazione d’urgenza (c.d. decreti “Cura Italia”, “Liquidità”, “Rilancio”, “Agosto”, “Ristori”) per fare fronte all’emergenza economica. Questa produzione normativa ha interessato anche numerosi istituti del diritto del lavoro. Si è venuto così a delineare un diritto del lavoro dettato dalla pandemia: nonostante il tentativo del Governo, la disciplina dettata in periodo di Covid presenta uno scarso coordinamento tra le norme, difficoltà e ritardi nella realizzazione. Questa disciplina di stampo Governativo dettata dell’emergenza sembra in bilico tra opposte necessità: c’è chi ritiene che debba promuoversi soprattutto un diritto solidale nei confronti di lavoratori e delle loro famiglie colpite dal peso della pandemia di questi ultimi anni e chi, invece, ritiene che sia più importante il sostegno al settore produttivo quale spinta per una maggiore produttività ed occupazione lavorativa tramite defiscalizzazioni, minori contribuzioni o incentivi economici nella forma di prestiti a fondo perduto.<sup>58</sup>

L’istituto dello Smart Working è apparso fin da subito come una soluzione efficace ai

---

<sup>56</sup> Il DESI è un indice composto da una serie di indicatori quali capitale umano, connettività, integrazione e sviluppo delle tecnologie, digitalizzazione dei servizi pubblici.

<sup>57</sup> CAVALLARI G., “*DESI 2021: prosegue il ritardo digitale dell’Italia, ma con la prospettiva di cambiamento grazie al PNRR*”, 18 novembre 2021, in <https://www.iusinitinere.it/desi-2021-prosegue-il-ritardo-digitale-dellitalia-ma-con-la-prospettiva-di-cambiamento-grazie-al-pnrr-40416>

<sup>58</sup> DE LUCA TAMAJO R., *L’esperimento emergenziale e post emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, in MARTONE M. (a cura di), *Per una riforma dello smart working oltre l’emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020, p. 237-238.



problemi pandemici grazie alla sua idoneità ad assicurare costanza all'attività di imprese, servizi, pubbliche amministrazioni, capace di garantire ai lavoratori con figli svolgimento di compiti di cura familiare imposti dalla necessaria chiusura delle scuole e di prevenire il contagio che poteva avvenire nei luoghi di lavoro o in altri luoghi sociali in generale (come i mezzi pubblici utilizzati per raggiungere il luogo di lavoro).

Il Governo interviene così sull'istituto, disseminando i disposti dapprima nei vari D.P.C.M. che si sono succeduti, poi nei Protocolli per la sicurezza ed infine dei decreti "Cura Italia" e "Rilancio", come convertiti in sede Parlamentare, cui si aggiungono le linee guida dell'INAIL, creando così un quadro complesso.

Inizialmente il Governo si era limitato a meri suggerimenti per il ricorso allo Smart Working prevedendo delle sole deroghe al requisito dell'accordo individuale. Successivamente ha aggiunto una semplificazione delle comunicazioni amministrative e interne, anche in materia di salute e sicurezza al fine di incentivarne l'uso. È poi arrivato a riconoscere, con gli art. 39 del d.l. 18/2020 e art. 90 del d.l. 34/2020, in capo a specifiche categorie di dipendenti c.d. "fragili" un vero e proprio diritto – e quindi corrispettivo obbligo per le imprese - o priorità al ricorso al lavoro agile, esortandolo poi fortemente per le altre categorie di dipendenti ed infine individuando come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni attraverso l'art. 87, comma 1, lettera a, d.l. marzo 2020, n. 18.

Sono norme che rispondono alla dichiarazione di "stato di emergenza" nazionale deliberato dal D.P.C.M. 31 gennaio 2020 del quale pertanto si subiscono gli effetti in termini di durata. Con Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri datato 14 dicembre 2021 su proposta dell'attuale Presidente Mario Draghi e del Ministro della salute Roberto Speranza, è stato approvato il decreto legge n. 221 del 24 dicembre 2021<sup>59</sup>, entrato in vigore il giorno successivo, che prevede la proroga dello stato di emergenza nazionale e delle misure per il contenimento dell'epidemia da COVID-19 fino al 31 marzo 2022.

Il lavoro agile pandemico è disciplina differente rispetto all'istituto regolato dalla legge 81/2017, nonostante sia proprio ad esso che il legislatore dell'emergenza decide di rinviare. Lo Smart Working dell'emergenza è ora indirizzato solamente all'esigenza di prevenzione

---

<sup>59</sup> "Proroga dello stato di emergenza nazionale e ulteriori misure per il contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19", decreto legge n. 221 del 23 dicembre 2021 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/12/24/21G00244/sg>

e contenimento del contagio e al permettere un costante svolgimento della prestazione lavorativa al fine di assicurare costanza all'attività di imprese, servizi, pubbliche amministrazioni. L'obiettivo era quello di rendere funzionale alla tutela della sicurezza sul lavoro uno strumento che in realtà nasceva per flessibilizzare l'organizzazione in azienda e quindi diversi ne sono sempre stati i presupposti le regole di disciplina<sup>60</sup>. Innanzitutto, secondo quanto previsto dall' art. 3 del D.P.C.M. del 23 febbraio 2020<sup>61</sup>, il ricorso al lavoro agile è consentito anche in assenza di accordo individuale tra datore di lavoro e lavoratore. Ora il datore di lavoro può quindi convertire la modalità di svolgimento della prestazione unilateralmente, da ordinaria ad agile, in qualsiasi momento con anche il semplice invio di una e-mail: questo si è concretizzato nell'utilizzo di comunicazioni scarse ed essenziali che si sono limitate ad imporre lo svolgimento dello Smart Working all'interno delle mura abitative dei lavoratori.

Si sono dimostrate più adeguate ed abituate all'utilizzo dell'istituto aziende che potevano contare su esperienze precedenti di regolamentazioni collettive dello Smart Working: esse hanno semplicemente ampliato l'orizzonte numerico di lavoratori che usufruivano di questa modalità lavorativa.

Ha inoltre subito un significativo ridimensionamento la flessibilità spazio-temporale tipica del lavoro agile ed è svanita completamente la possibilità di alternare i luoghi di lavoro da “dentro” a “fuori” gli spazi aziendali: ora l'unico luogo espletamento della prestazione lavorativa, per esigenze pubbliche di contenimento del contagio pandemico, diviene la propria residenza. In materia di orario di lavoro si sono impartiti i medesimi orari di lavoro d'ufficio, anche se nulla vietava una eventuale variazione dello stesso.

Ci sono semplificazioni in materia di salute che fanno intendere come assolto l'obbligo di *“consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro”* indicato all'art. 22 della legge 81/2017<sup>62</sup> per relationem, ossia attraverso un rinvio a quanto

---

<sup>60</sup> DI CARLUCCIO C., “SARS-CoV-2 e contagio del lavoratore. Note sulla malattia-infortunio” in <https://www.judicium.it/wp-content/uploads/2020/06/C.-Di-Carlucchio.pdf>

<sup>61</sup> Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 febbraio 2020 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20A01228/sg>

<sup>62</sup> “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”, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

pubblicato nel sito INAIL<sup>63</sup>, anche se il documento dell'INAIL si riferisce principalmente a pericoli connessi all'espletamento della mansione al di fuori di ambienti "chiusi", risultando così inadeguato per i lavoratori del lock down domestico.

Sono quindi molteplici le semplificazioni rispetto alla versione originaria del lavoro agile. Numerosi risultano i problemi riscontrati, collegati soprattutto al senso di isolamento e di separazione dal luogo ordinario di espletamento della mansione; all'inadeguatezza delle postazioni di lavoro domestico spesso confinate in spazi essenziali e condivisi con altri coinquilini dell'abitazione; alla difficoltà a disconnettersi e a mantenere un equilibrio tra vita privata e vita professionale; all'insufficienza dei sistemi per la definizione dei risultati di lavoro agile; alla mancanza della scelta di poter usufruire o meno di questo istituto poiché così sono venute a mancare le condizioni di autonomia ed "*empowerment*"<sup>64</sup>, la cui costruzione richiede tempo e maturità organizzativa.

Lo Smart Working dell'emergenza svolto nella sua versione domestica ci ha permesso, attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e nuove tecnologie, di relazionarci con gli altri "azzerando le distanze" ma contemporaneamente ci ha fatti divenire più solitari, rinchiusi nella postazione tecnologica nella nostra nuova realtà lavorativa domestica, privandoci così del contatto umano e di qualsiasi altra relazione fisica.

## **2.5 L'ultima attuale riforma dello Smart Working causata dal perdurare della pandemia**

Il 7 dicembre 2021 è stato sottoscritto con il ministro del Lavoro Andrea Orlando e oltre 20 organizzazioni sindacali e datoriali (tra le quali anche Cgil, Cisl e Uil) il "Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile" nel settore privato.<sup>65</sup> La legge 81/2017 sullo Smart Working resta in vigore, ma il protocollo fissa le linee di indirizzo generali per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale, stabilendo diritti e doveri dei lavoratori dall'adesione volontaria allo Smart Working, all'assenza di un orario preciso, alla possibilità di prevedere fasce orarie di attività, ai permessi, alla libertà di individuare il luogo

---

<sup>63</sup> "*Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile*" in <https://www.inail.it>

<sup>64</sup> Il termine "*empowerment*" indica un processo di crescita, sia dell'individuo sia del gruppo, basato sull'incremento della stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione per far emergere risorse latenti e portare l'individuo ad appropriarsi consapevolmente del suo potenziale.

<sup>65</sup> Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, 7 dicembre 2021 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Protocollo-Nazionale-sul-Lavoro-Agile-nel-settore-privato.aspx>

di svolgimento la prestazione. Il Protocollo Nazionale del 7 dicembre 2021 definisce quindi “*le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale*” e prova a dare un quadro di riferimento comune e completo a quella che è diventata una modalità di svolgimento della prestazione abituale, destinata a durare negli anni anche una volta terminata la pandemia.

Secondo il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, l'adesione del lavoratore allo Smart Working avviene solo su base volontaria tramite la sottoscrizione di un accordo individuale, fermo restando il diritto ad un eventuale recesso.

È prevista la sottoscrizione di un accordo scritto tra datore di lavoro e lavoratore come definito dagli art. 19 e 21 della legge 81/2017.<sup>66</sup> Il rifiuto del lavoratore ad aderire non comporta licenziamento per giusta causa o giustificato motivo e né tantomeno rileva sul piano disciplinare. Non è indicato un preciso orario per lavorare e viene garantita la libertà di individuare il luogo in cui svolgere la prestazione a condizione che vengano rispettate sicurezza e riservatezza dell'attività lavorativa. C'è autonomia e indipendenza nello svolgimento degli obiettivi prefissati sempre nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile. Deve essere inoltre garantita la parità tra generi e favorito l'accesso a tale modalità di prestazione soprattutto ai lavoratori fragili o con disabilità che lo richiedano. Tra i più importanti principi esplicitati dai sedici articoli del Protocollo Nazionale, vi sono la necessità che la strumentazione sia procurata dal datore di lavoro; la parità di trattamento economico tra lavoratori da remoto e lavoratori in presenza, includendo benefit e welfare aziendali; il riconoscimento della tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi “connessi allo svolgimento della prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”; viene inoltre nominato il diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali per i lavoratori che espletano la loro prestazione tramite Smart Working. Quest'ultimo era già stato precedentemente introdotto dalla legge n. 61 del 6 maggio 2021 all'art. 2 comma 1-ter (conversione in legge con modificazioni del decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021).<sup>67</sup>

Con il Protocollo Nazionale del 7 dicembre 2021 si pongono le basi al fine di creare un clima di fiducia, partecipazione e coinvolgimento come premessa per una corretta applicazione dello Smart Working nel settore privato. Vengono sviluppate linee di indirizzo che

---

<sup>66</sup> “*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*”, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>67</sup> “*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena*”, L. 6 maggio 2021 n.61 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/L-6-maggio-2021-n-61.pdf>

rappresentano una chiara ed efficace normativa di riferimento per la futura contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale, fermi restando anche gli eventuali accordi individuali in essere.<sup>68</sup>

Il decreto del presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021<sup>69</sup> all'art. 1 comma 1 stabilisce che, a far data dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento delle mansioni lavorative nelle pubbliche amministrazioni - di cui all'art. 1 comma 2 del decreto legislativo 165 del 2001 -<sup>70</sup> è quella in presenza. All'art. 1 comma 2 della presente legge si sottolinea che ogni caso resta l'obbligo e la responsabilità, per ciascuna amministrazione, di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 impartite dalle rispettive autorità competenti.

Il rientro in presenza del personale delle pubbliche amministrazioni è stato disciplinato tramite il decreto del ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021<sup>71</sup>. All'art. 1 del presente decreto sono stati individuati i requisiti organizzativi necessari per utilizzare il lavoro agile al fine di garantire efficienza e tutela del diritto dei cittadini ad una adeguata qualità dei servizi; l'art 2 ha inoltre introdotto misure in materia di mobilità del personale dipendente. Il decreto del ministro Renato Brunetta prevede una serie di condizioni per garantire l'accesso allo Smart Working, tra cui l'invariabilità della fruizione ai servizi pubblici per gli utenti ed una rotazione del personale amministrativo tra modalità agile e presenza in ufficio, privilegiando ovviamente la modalità di espletamento delle mansioni in presenza. Il contratto stipulato tra dipendente e pubblica amministrazione dovrà inoltre indicare obiettivi, criteri di misurazione della prestazione, reperibilità e diritto alla disconnessione. Al fine di attuare tali condizioni vengono scelti i responsabili tra i dirigenti di livello non generale e, ove non presenti, tra figure apicali descritte nei relativi ordinamenti. I percorsi per raggiungere i luoghi di lavoro sono definiti dai “*mobility manager*” delle pubbliche amministrazioni – decreto ministeriale n. 179 del 12 maggio 2021-<sup>72</sup>, i quali si

---

<sup>68</sup> Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, 7 dicembre 2021 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>

<sup>69</sup> Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021 in <https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12267/DPCM-23.9.2021-Brunetta-smart-working.pdf>

<sup>70</sup> “*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, decreto legislativo del 30 marzo 2001, n.165 in [https://www.bossettiegatti.eu/info/norme/statali/2001\\_0165.htm](https://www.bossettiegatti.eu/info/norme/statali/2001_0165.htm)

<sup>71</sup> “*Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*”, decreto dell'8 ottobre 2021 in [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12268/20211013\\_245\\_DM\\_Brunetta.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12268/20211013_245_DM_Brunetta.pdf)

<sup>72</sup> “*Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del mobility manager*”, ministero della transizione ecologica, decreto 12 maggio 2021 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/26/21A03111/sg>

preoccupano di predisporre programmazioni di trasporto pubblico sulla base delle informazioni acquisite con i piani di spostamento (PSCL)<sup>73</sup>.

Il Contratto collettivo siglato il 21 dicembre 2021 e sottoscritto tra Aran (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni) e sindacati del pubblico impiego di Cgil, Cisl e Uil ha individuato definizioni, principi generali, modalità di accesso, accordo individuale e diritto alla disconnessione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

In data 31 marzo 2022 è cessato lo stato di emergenza nel nostro paese, ma il decreto legge n. 24 del 24 marzo 2022<sup>74</sup> – il quale trattava di regole e precetti destinate a favorire il ritorno al lavoro agile ordinario - è stato convertito in legge n. 52 del 19 maggio 2022<sup>75</sup>. Il comma 2-bis dell'art. 10 del presente decreto ha quindi rimandato al 30 giugno 2022 l'applicazione della normativa in materia di Smart Working, contenuta agli art. 3 e 4 del decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020<sup>76</sup>, ai dipendenti del settore privato. La proroga è stata successivamente posticipata al 31 agosto.

La Legge n. 122 del 4 agosto 2022<sup>77</sup>, è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 193 del 19 agosto 2022 e tratta della “conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 21 giugno 2022, n. 73<sup>78</sup> (c.d. Decreto Semplificazioni), recante misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali”. Quest’ultima ha infatti portato a rendere definita e strutturata la procedura semplificata di comunicazione di utilizzo dello

---

<sup>73</sup> Il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) è lo strumento di pianificazione degli spostamenti sistematici casa-lavoro del personale dipendente di una singola unità locale lavorativa. Il piano analizza le abitudini di mobilità dei lavoratori al fine di individuare i problemi, le cause che li generano e le possibili soluzioni in modo da aumentare il benessere degli stessi e allo stesso tempo creare sostenibilità ambientale. Il PSCL viene previsto all'art.3 del Decreto 12 maggio 2021 ed è stato regolamentato con DM del 4 agosto 2021 del Ministero della transizione ecologica.

<sup>74</sup> “Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza” decreto legge n. 24 del 24 marzo 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

<sup>75</sup> “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24, recante disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza” legge n. 52 del 19 maggio 2022 in <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2022;52>

<sup>76</sup> “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonche' di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19” decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

<sup>77</sup> “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, recante misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali” legge n. 122 del 4 agosto 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/08/19/22G00127/sg>

<sup>78</sup> “Misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali” decreto legge n. 73 del 21 giugno 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/21/22G00086/sg>

Smart Working tramite l'art. 41 bis che ha sostituito l'art. 23, comma 1, della legge n. 81 del 22 maggio 2017. Dal primo giorno del mese di settembre 2022 infatti il datore di lavoro è tenuto a comunicare in modalità telematica, al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, i soli nominativi dei lavoratori agili e la data di inizio e di fine della prestazione, secondo le modalità indicate dal Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 149 del 22 agosto 2022<sup>79</sup>. Da ora in poi, infatti, non sarà più obbligatorio per le aziende trasmettere al Ministero del lavoro una copia dell'accordo individuale di smart-working sottoscritto con il lavoratore. L'omissione della comunicazione di ricorso al lavoro agile, secondo le procedure esplicitate e chiarite dal Decreto, prevede l'irrogazione di una sanzione amministrativa pecuniaria tra i 100 ed i 500 euro.

---

<sup>79</sup> *“Lavoro agile, D.M. n. 149/2022: modalità di comunicazione telematica dal 1° settembre 2022”* Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 149 del 22 agosto 2022 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Lavoro-agile-DM-149-2022-modalita-di-comunicazione-telematica-dal-1-settembre-2022.aspx>





## Capitolo III

### RISCHI ED OPPORTUNITA' DELLO SMART WORKING

#### 3.1 Premessa

*“Il remote working avrà successo se potrà essere davvero sostenibile, e cioè quando si troverà un equilibrio nella relazione tra gli uomini e le macchine”*

*Nicola Zamperini, Lavorare (da casa) stanca, Castelveccchi, Roma, ottobre 2020*

L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da SARS-CoV-2 ha provocato un profondo cambiamento nelle modalità di espletamento delle mansioni lavorative in milioni di persone che oggigiorno si stanno confrontando con il lavoro da remoto.

Durante l'emergenza pandemica il 90 per cento delle grandi imprese (con più di 250 lavoratori) ed il 73 per cento di quelle a dimensione media (tra i 50 ed i 249 addetti) hanno esteso o introdotto lo Smart Working. Anche le imprese di minori dimensioni hanno fatto ricorso a questa nuova modalità di lavoro: il 37,2 per cento delle piccole (10-49 addetti) ed il 18,3 per cento delle microimprese (3-9 dipendenti). I settori maggiormente coinvolti sono stati i servizi di comunicazione ed informazione, le attività professionali, scientifiche e tecniche ed infine l'istruzione. Questo quadro numerico emerge dal rapporto Istat 2020 sulla situazione e prospettive del nostro paese.<sup>80</sup>

Fino al 2020 il lavoro da remoto veniva utilizzato volontariamente e richiedeva un consenso di entrambe le parti; ora la pandemia ha spinto molti imprenditori a ricorrere allo Smart Working come modalità ordinaria di espletamento della prestazione lavorativa. Analizzando in modo più approfondito la disciplina dello Smart Working è possibile rilevare che, così come altre modalità di lavoro, esso può apportare vantaggi e svantaggi nella sfera personale dei lavoratori. La trattazione che segue vede come protagonisti i lavoratori subordinati con un rapporto di lavoro privato e fa riferimento non soltanto al lavoro agile ordinario - disciplinato dalla legge n. 81 del 2017 - ma anche al lavoro agile emergenziale in quanto è proprio nell'ultimo periodo che la maggior parte dei lavoratori ha potuto sperimentare

---

<sup>80</sup> BRANCHETTI S., *Donne!!! È arrivato lo Smart Working. Opportunità o trappola?*, Edizioni Leima, Palermo, ottobre 2020, p. 50-51.

personalmente questa nuova modalità di lavoro a distanza ed è stato possibile quindi effettuare studi più approfonditi su criticità e vantaggi che quest'ultima può offrire.

### 3.2 Benefici del lavoro agile

La possibilità di lavorare in maniera flessibile permette di adattare le dinamiche professionali agli impegni extra-lavorativi degli individui: attraverso lo Smart Working si protegge e si valorizza il benessere mentale e fisico del lavoratore perché tempo libero e vita sociale vengono rivalutati e messi in primo piano. Aumenta infatti il tempo per stare in famiglia che permette quindi, nel caso di lavoratori con figli neonati o piccoli, di non gravare sulle entrate mensili per sostenere il costo di asili o baby-sitter, consentendo di mantenere in contemporanea il proprio posto di lavoro.

L'uso dello Smart Working ha da sempre stimolato l'innovazione nell'organizzazione aziendale e nelle modalità di espletamento delle mansioni, dando spazio ad una maggiore libertà ed autonomia dei lavoratori e favorendo flessibilità, responsabilizzazione e partecipazione di questi ultimi.

Lavorare da casa è sinonimo di risparmio del tempo impiegato per il tragitto casa-lavoro, di minore stress dovuto a possibili ritardi causati dalla congestione delle città, di un azzeramento dei costi di trasporto e di una riduzione del rischio di infortunio in itinere<sup>81</sup>.

Lo Smart Working permette inoltre una riduzione delle differenze di *employability*<sup>82</sup> tra le varie categorie sociali: persone malate o disabili, discriminate a causa della loro difficoltà a raggiungere il posto di lavoro o al doversi adattare ad una routine lavorativa rigida che non gli permette di soddisfare esigenze terapeutiche e di cura, ora hanno la possibilità di essere equiparate agli altri lavoratori dell'azienda; per le donne rappresenta un'opportunità per abbassare le barriere d'ingresso nel mondo del lavoro<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> Con riferimento all'infortunio in itinere viene intesa la circostanza di dover percorrere il tragitto casa-lavoro (sia andata che ritorno), per poter svolgere la propria attività lavorativa. A qualunque infortunio avvenuto durante questo tragitto si estende la tutela rispetto a quella prevista per il rischio lavorativo ordinario.

<sup>82</sup> L'*employability* si riferisce agli attributi di una persona che la rende in grado di ottenere e mantenere un impiego.

<sup>83</sup> In Italia spesso le opportunità delle donne nel mercato del lavoro sono frenate da problemi di natura strutturale, anche se il genere femminile ha uguale preparazione a quello maschile sia nella formazione scolastica che nella preparazione universitaria. Migliorare la conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di cura è uno dei principali obiettivi al fine di far esprimere pienamente il potenziale femminile nel mondo del lavoro e di potenziare quindi la produttività di aziende pubbliche e private.

Il lavoro da remoto è una possibilità per la riqualificazione degli spazi urbani attraverso interventi di recupero che riguardano sia le infrastrutture che i servizi poiché esso rafforza le comunità e la volontà di difesa delle rispettive risorse locali.

Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, il mancato utilizzo delle automobili di proprietà dei lavoratori per raggiungere l'azienda ha significato sicuramente un abbattimento di emissioni di CO2 e di rumori inquinanti. Sono stati prodotti anche meno rifiuti dovuti al venire meno delle pause caffè aziendali alle macchinette e all'utilizzo di bottigliette di acqua in plastica. I consumi per riscaldamento, luce ed acqua degli uffici si sono ridotti - comportando un risparmio per le aziende -, anche se questi ultimi sono invece aumentati nell'ambito domestico.

Secondo quanto riporta un sondaggio condotto dalla giornalista Simona Bracchetti, il 77 per cento dei Millennials<sup>84</sup> dichiara di preferire forme di lavoro flessibile mentre l'83 per cento riferisce che la flessibilità lavorativa è uno dei primi fattori che influiscono sull'accettazione di una proposta lavorativa: lo Smart Working è molto apprezzato dalle nuove generazioni. Betty Pagnin, P&C Director e co-founder di OneDay<sup>85</sup>, parlando dell'approccio dei giovani al lavoro agile afferma che essi *“Sono consapevoli che imparare da remoto sia difficile, proprio perché viene meno il processo di formazione basato sulla condivisione e il confronto con altri team member e i propri leader. Il mondo del lavoro sta cambiando e i giovani, per attitudine e per qualità di stimoli, se ne sono accorti da un pezzo e sono disposti a mettersi in gioco. Le aziende se vogliono continuare a essere attrattive devono evolversi per stare al passo con i tempi”*<sup>86</sup>.

### **3.3 Ripercussioni sulla salute fisica e stress lavoro-correlato**

Il lavoro da remoto nasconde importanti problematiche: gli effetti sulla salute del lavoratore coinvolgono sia la sfera fisica che quella mentale.

Secondo l'analisi *“Salute e sicurezza sul lavoro nella pandemia”* effettuata da Fondazioni Studi dei consulenti del lavoro, si può notare come la metà degli occupati che lavorano da

---

<sup>84</sup> I Millennials sono la generazione dei giovani nati tra la metà degli anni ottanta e i primi anni del duemila.

<sup>85</sup> OneDay è una business & community builder che testa, implementa e diffonde un nuovo modo di vivere il lavoro e di fare impresa.

<sup>86</sup> Tgcom24lavoro, *“Lo Smart Working piace ai giovani ma senza perdere il contatto con l'ufficio”*, 29 settembre 2020 in <https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/lavoro/quanto-conta-lo-smart-working-nel-dream-job-dei-giovani-lavoratori-23486144-202002a.shtml>

casa, precisamente il 48,3 per cento, stimabile in 2,6 milioni di dipendenti, lamenta lo sviluppo di problemi fisici: questo risultato è particolarmente accentuato tra gli uomini (50,4 per cento) e tra i giovani (53,6 per cento).<sup>87</sup>

Dopo alcune ore passate al computer della scrivania di casa la postura può peggiorare: si incurva la schiena, si sforza il collo e questo genera differenti dolori corporei e muscolari. Secchezza e bruciore agli occhi possono essere inoltre provocati dal display di smartphone, tablet e personal computer, i quali possono anche concorrere a danneggiare in modo permanente la vista. Una cattiva ventilazione dell'ambiente lavorativo e l'aria viziata non giovano certamente al confort dei lavoratori poiché possono procurare malessere – come giramenti di testa - maggiore stanchezza, difficoltà a concentrarsi ed a focalizzarsi sugli obiettivi da perseguire.

Al fine di proteggere la salute dei lavoratori bisogna evitare qualsiasi evento che possa incidere nell'integrità fisica e psicologica dei soggetti: il Codice Civile all'art. 2087 parla di *“tutela dell'integrità fisica”* e di *“tutela della personalità morale”*<sup>88</sup>, mentre la Costituzione all'art. 2 recita che *“la Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità”*<sup>89</sup> e quindi si preoccupa della salvaguardia della dignità umana. Lo stress da lavoro viene espressamente individuato all'interno dell'accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004, più precisamente l'art. 3 lo descrive come *“una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative. L'individuo può ben adattarsi ad affrontare un'esposizione alla pressione a breve termine, cosa che può anche essere considerata positiva, ma ha una maggiore difficoltà a sostenere un'esposizione prolungata ad una intensa pressione. Inoltre, i singoli individui possono reagire diversamente ad una stessa situazione data oppure possono reagire diversamente a situazioni similari in momenti diversi della propria vita. Lo stress non è una malattia, ma un'esposizione prolungata ad esso può ridurre l'efficienza nel lavoro e può causare malattie. Lo stress derivante da motivi esterni all'ambiente di lavoro può portare a*

---

<sup>87</sup> Consulentedellavoro.it

<sup>88</sup> Brocardi, art. 2087 Codice Civile in <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2087.html>

<sup>89</sup> Senato della repubblica, art. 2 Costituzione in <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-2>

*cambiamenti nel comportamento e ad una riduzione dell'efficienza nel lavoro. Tutte le manifestazioni da stress nel lavoro non possono essere ritenute correlate al lavoro stesso. Lo stress da lavoro può essere causato da fattori diversi, come ad esempio il contenuto del lavoro, la sua organizzazione, l'ambiente, la scarsa comunicazione, eccetera*<sup>90</sup>.

L'accordo quadro europeo sullo stress è stato recepito in Italia il 9 giugno del 2008 tramite l'accordo interconfederale sullo stress lavoro-correlato<sup>91</sup>. Il rischio è poi richiamato anche all'interno dell'art. 28, comma 1, del decreto legislativo n. 81 del 2008<sup>92</sup> il quale specifica che all'interno della valutazione dei rischi devono essere compresi e analizzati anche quelli legati allo stress lavoro-correlato.<sup>93</sup> Lo stress lavoro-correlato rientra nei rischi lavorativi che il datore di lavoro deve prevedere e per valutarlo bisogna seguire quanto indicato dalla lettera m-quater dell'art. 6 del Testo Unico sulla sicurezza<sup>94</sup>: esso cita la Commissione Consultiva permanente (istituita all'interno del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), la quale è stata creata per pensare la valutazione della sicurezza e per verificare l'attuazione delle rispettive misure da parte degli imprenditori, e ha tra i vari compiti anche quello di elaborare le indicazioni necessarie per valutare il rischio stress lavoro-correlato.

Questo significa andare a verificare la modalità di esecuzione della prestazione e la mansione stessa guardando il carico di responsabilità e quanta pressione psicologica un lavoratore addetto a tale compito può giustificatamente lamentare oltre una soglia normale. Punti chiave sono quindi il numero di obiettivi di risultato che ha una persona, quanto tempo a disposizione si ha per raggiungerli e il posizionamento dell'orario di lavoro. Questo tipo di affaticamento da lavoro riguarda quindi la modalità di prestazione e la tipologia di mansione che va poi calata sul singolo lavoratore, escludendo in questo caso i carichi di famiglia.

Lo Smart Working rientra nei rischi stress-lavoro correlato perché può esserci la presenza, nel luogo di espletamento della mansione, di familiari, figli, coinquilini o animali che possono disturbare e quindi rallentare l'ordinario ritmo di svolgimento del lavoro; possono

---

<sup>90</sup> "Accordo europeo sullo stress sul lavoro", accordo siglato da CES - sindacato Europeo -, UNICE - "confindustria europea" -, UEAPME - associazione europea artigiano -, CEEP - associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale -, 8 ottobre 2004, Bruxelles in [http://webca.ca.infn.it/sicur/Stress/Accordo\\_EU.pdf](http://webca.ca.infn.it/sicur/Stress/Accordo_EU.pdf)

<sup>91</sup> "Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro-europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE, UEAPME, CEEP e CES", 9 giugno 2008 in [http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/accordo\\_interconfederale\\_9\\_6\\_2008.pdf](http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/accordo_interconfederale_9_6_2008.pdf)

<sup>92</sup> La legge 81/2008, o Testo Unico sulla sicurezza, regola la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro. Esso è il risultato di un serie di norme in materia di sicurezza che si sono susseguite nel tempo

<sup>93</sup> "Oggetto della valutazione dei rischi", art. 28, comma 1, decreto legislativo n. 81 del 2008 in <https://www.medicoeleggi.com/argomenti000/italia2008/400116-28.htm>

<sup>94</sup> "Oggetto della valutazione dei rischi", art. 6, decreto legislativo n. 81 del 2008 in <https://www.medicoeleggi.com/argomenti000/italia2008/400116-6.htm>

crearsi scomode situazioni in cui lo smart worker inizi a lavorare ad orari incompatibili con l'attività aziendale; c'è la possibilità di sviluppare *overworking*<sup>95</sup> (nonostante l'introduzione della legge n. 61 del 6 maggio 2021, conversione in legge con modificazioni del decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021, che riconosce il diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali per i lavoratori che espletano la loro prestazione tramite Smart Working) ossia una situazione, nota anche con il termine "*workaholism*", in cui lo smart worker lavora oltre l'orario previsto e ciò è causato dall'incapacità della persona di "separarsi" dagli strumenti informatici utilizzati e necessari per lo svolgimento dei compiti che gli sono stati assegnati. Il "*workaholism*" è stato di recente aggiunto alla lista delle cyber-dipendenze<sup>96</sup>.

### 3.4 L'isolamento sociale

Il maggiore confort dovuto all'espletamento delle mansioni lavorative al di fuori dei luoghi aziendali può essere sinonimo di maggiore produttività ma può avere come conseguenza anche l'isolamento e la solitudine del lavoratore, i quali vanno ad intaccare *fattori fisici, psicologici e sociali*<sup>97</sup>.

Lavorare a casa da soli, in situazioni in cui lo smart worker non abita con famiglia o con eventuali coinquilini, può significare non avere contatti fisici per ore, giorni o intere settimane. La dislocazione di interi settori lavorativi dagli uffici alle case porta quindi ad un "autoisolamento" del lavoratore e ad un conseguente allontanamento dalla comunità lavorativa della quale fa parte: in questa situazione è difficile immaginare una comunità che si impegna in rivendicazioni di diritti dei lavoratori dipendenti come il diritto alla giusta retribuzione (straordinari, applicazione dei minimi dei ccnl), i diritti contributivi, il diritto ai congedi ecc.

Si sta creando quindi una nuova duplice divisione all'interno del mondo del lavoro<sup>98</sup>: c'è chi può lavorare da remoto e chi necessariamente deve espletare le mansioni nella postazione aziendale; ci sono persone che quotidianamente incontrano i colleghi mentre altre hanno la

---

<sup>95</sup> *Overworking* è l'espressione usata per definire la causa del lavoro troppo duro, troppo o troppo lungo. Può anche essere correlato all'atto di lavorare oltre le proprie forze o capacità, causando disagio fisico e/o mentale.

<sup>96</sup> "*Smart Working rischi e rimedi*", 3 marzo 2021 in <https://www.my-personaltrainer.it/benessere/smart-working-isolamento-iperconnessione.html>

<sup>97</sup> ZAMPERINI N., *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma, ottobre 2020, pag. 68.

<sup>98</sup> ZAMPERINI N., *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma, ottobre 2020, pag. 68-69.

possibilità di confrontarsi fisicamente solo saltuariamente (durante occasioni ed eventi prestabiliti dall'azienda).

Tutte le volte che il lavoratore agile partecipa a meeting virtuali si confronta con la “*fatica digitale*” così come definita da Gianpiero Petrigieri<sup>99</sup> - psichiatra e docente di Organisational Behaviour all'INSEAD di Parigi – perché stare di fronte ad una webcam comporta maggiore tensione ed alienazione rispetto ad una riunione in presenza dal momento che spesso, durante queste teleconferenze, i partecipanti si limitano alla sola comunicazione verbale, scollegando la webcam e riducendo la propria presenza ad un'icona: il partecipante certamente riduce lo stress causato dal timore di essere osservato e giudicato ma l'oratore perde completamente anche il minimo di contatto visivo.<sup>100</sup> Inoltre, anche il ritardo di ricezione del segnale audio e video nelle videoconferenze è un fenomeno che complica e rende più stressante la vita degli smart workers e che quindi implementa ed amplifica la “*fatica digitale*”.

Va infine ricordato che i sindacati negli ultimi anni non sono mai riusciti a rappresentare e a tutelare gli interessi dei lavoratori che hanno occupazioni che convivono costantemente con questo senso di isolamento perché sono lavori nati e sviluppati nello spazio del world wide web: ciò comporta una radicalizzazione ed una implementazione delle differenze tra lavori e lavoratori.

### **3.5 I limiti della tecnologia**

Oggigiorno le nuove tecnologie e la connessione internet permettono al lavoratore agile di essere sempre disponibile: lo smart worker risulta spesso connesso e raggiungibile perché ha la possibilità di accedere alla propria attività lavorativa ovunque e quando è richiesto e ciò ha quindi causato una radicale evoluzione dei confini della giornata lavorativa. Nel rapporto annuale dell'Istat si può notare che “*circa il 40 per cento di chi lavora da casa dichiara di essere stato contattato al di fuori dell'orario di lavoro almeno tre volte da superiori o colleghi nei due mesi precedenti e la quota arriva a quasi al 50 per cento tra chi usa la casa come luogo di lavoro occasionale*”<sup>101</sup>. Se la catena di montaggio ideata nel 1913

---

<sup>99</sup> ZAMPERINI N., *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma, ottobre 2020, pag. 51-57.

<sup>100</sup>JIANG M., “*The reason Zoom calls drain your energy*”, BBC, 22 aprile 2020 in <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>

<sup>101</sup> ZAMPERINI N., *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma, ottobre 2020, pag. 64-65.

da Henry Ford ha permesso di ridurre drasticamente i tempi di produzione, dall'altro lato ha costituito tempi di lavoro ben determinati ed occupazione sempre uguale. Anche quando i lavoratori praticano lo Smart Working si può osservare come può esserci una ripetizione delle azioni: si lavora sempre davanti ad un computer e ad una webcam; non si ha l'opportunità di confrontarsi fisicamente con i colleghi e quindi si lavora perennemente in solitudine perché la connessione è solamente un fatto tecnologico dal momento che si realizza tra due computer e non tra due esseri umani; non c'è la possibilità di cambiare il panorama visivo (quest'ultimo fenomeno è stato riscontrato solamente durante la fase pandemica poiché, al fine del contenimento del contagio da SARS-CoV-2, lo Smart Worker poteva lavorare esclusivamente nella propria abitazione). La giornata lavorativa di un remote worker risulta spesso statica e ciò le permette di essere associata ad una "catena di montaggio casalinga".

Le tecnologie che vengono utilizzate nel lavoro da remoto sono inoltre molto invadenti: un'e-mail genera una notifica che interrompe il lavoro oppure sconvolge il tempo libero che si dedica alle proprie passioni, agli amici ed alla famiglia. Il colore rosso utilizzato nelle notifiche non è casuale poiché esso è un colore stimolante e coinvolgente, simbolo di pericolo che porta l'utente a porre immediata attenzione all'avviso ricevuto.

La piattaforma di Zoom<sup>102</sup> ha compreso che l'ambiente digitale è fonte di distrazioni e che quindi può essere un elemento problematico che influisce sulla capacità di concentrarsi e di lavorare, così il 15 luglio 2020 ha presentato una nuova versione chiamata *Zoom for Home*<sup>103</sup> che consente di ridurre problemi ed ostacoli collegati alle videochiamate e quindi al lavoro da remoto. *Zoom for Home* è un pacchetto che permette di avere un'esperienza di videoconferenza più piacevole poiché è presente un sistema che toglie l'eco e riduce drasticamente i rumori provocati dall'ambiente circostante, viene cancellato il rumore provocato dalle applicazioni del computer e si dà l'opportunità di creare lavagne virtuali che aiutano i team da remoto ad ideare ed a collaborare online: ciò comporta una diminuzione della fatica digitale poiché ci si può focalizzare e concentrare solamente su ciò che i colleghi dicono e ci si potrà anche far udire meglio durante le esposizioni.

---

<sup>102</sup> Zoom è una società di telecomunicazioni con sede in California che fornisce servizi di videotelefonia e chat online. È utilizzato per teleconferenze, telelavoro, formazione a distanza e relazioni sociali.

<sup>103</sup> TILLEY A., "Zoom Targets Prolonged Remote-Work Era as Coronavirus Drags On", The Wall Street Journal, 15 luglio 2020.







## Conclusioni

La sfida alla quale siamo chiamati quotidianamente è rilevante dal momento che il modo in cui affronteremo questa emergenza sanitaria globale condiziona sicuramente il nostro stile di vita ed il nostro benessere negli anni che verranno: uno dei punti fondamentali è il ruolo che avrà lo Smart Working nell'organizzazione e nell'espletamento delle mansioni del lavoro pubblico e del lavoro privato oltre la pandemia da SARS-CoV-2.

L'esperienza pandemica ha evidenziato come nel lavoro agile diviene importante il risultato e quindi la produttività, di conseguenza ci si deve focalizzare nel trovare nuove risorse necessarie al fine di individuare forme di conciliazione di tempi di vita e di lavoro.

Marco Gay, Presidente di Anitec-Assinform - l'Associazione di Confindustria che raggruppa le principali aziende dell'ICT (Information and Communication Technologies) - ha parlato del lavoro Smart affermando che *“Grazie allo Smart working, nel 2020, durante i mesi più duri della pandemia da Covid-19, molte imprese e pubbliche amministrazioni hanno potuto garantire il proseguimento delle attività, consentendo ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni da casa. È stata una gigantesca operazione di massa che ha coinvolto 6,5 milioni di lavoratori nel giro di 3 mesi. Oggi possiamo fare tesoro di questa esperienza pensando a nuovi modelli organizzativi del lavoro: dalla trasformazione e innovazione degli spazi di lavoro pubblico, alle dotazioni informatiche portatili e tecnologie/sistemi informativi abilitanti del lavoro agile, fino alla gestione dei dati e all'archiviazione documenti”*<sup>104</sup>.

Tra le soluzioni varate al fine di poter affrontare con successo l'introduzione e l'affermazione dello Smart Working<sup>105</sup> c'è la necessità di garantire una leadership<sup>106</sup> più empatica – trasferendosi idealmente nella situazione psicologica dello smart worker - e che sappia utilizzare in modo corretto le nuove tecnologie, con l'obiettivo di creare spirito di iniziativa e potenziale nei lavoratori: la gestione dello Smart Working richiede uno smart worker indipendente, responsabile e meritevole di fiducia ed uno smart leader che assicuri tutto ciò. Lo smart manager deve essere infatti visto come una figura che può aiutare anziché

---

<sup>104</sup> ANITEC-ASSIFORM – Associazione italiana per l'Information and Communication Technology (ITC) - in <https://www.anitec-assinform.it/comunicati-stampa/il-futuro-dello-smart-working-sfide-e-opportunita-per-una-normalita-sostenibile-e-inclusiva>.

<sup>105</sup> D'AMORA F., GIULIANO S. E CAMPAGNOLI M., *La visione delle risorse umane*, in CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (a cura di), *Smart Working Disciplina e scenari*, Giuffrè, Milano 2021.

<sup>106</sup> La leadership viene intesa come l'arte di motivare un gruppo di persone ad agire alla ricerca di un obiettivo comune.

essere un elemento che pretende solo risultati e che vuole avere un totale controllo dell'attività svolta dai lavoratori agili.

Diviene inoltre fondamentale creare le giuste condizioni affinché i lavoratori abbiano un apprendimento continuo e costante anche quando espletano la prestazione lontani dai locali aziendali, promuovendo e rendendo concretamente possibile il confronto e la collaborazione tra i team e condividendo visione, strategia ed obiettivi aziendali.

Al fine di rendere più "smart" l'occupazione da remoto non è tanto necessario utilizzare strumenti modernizzati ma diviene fondamentale rendere la tecnologia meno invasiva e più sostenibile.

Infine, è meglio prediligere un approccio per gradi lasciando sempre la possibilità ai lavoratori di scegliere la soluzione migliore per sé stessi perché solo con questo sistema la modalità agile può portare ottimi risultati, sia in termini di produttività, sia in termini di competitività. Si sono dimostrate vincenti e produttive esperienze di "modelli ibridi" (*Hybrid work Model*) dove le persone possono scegliere se lavorare in ufficio o in una diversa postazione, accordandosi precedentemente con l'azienda, seguendo i propri impegni e le proprie esigenze organizzative, personali e sociali.

Si spera quindi che, superata l'emergenza pandemica da SARS-CoV-2, l'umanità relazionale possa tornare a riespandersi in tutte le sue forme e che le modalità di incontro lavorativo, ma anche di svago personale, attraverso le nuove tecnologie siano sempre il risultato di una libera scelta del singolo e non di una necessità imposta dalla paura del contagio.

## RINGRAZIAMENTI

Quando si giunge ad un traguardo di vita, piccolo o grande che sia, il pensiero va sempre a coloro che hanno aiutato durante questo percorso.

**Ringrazio la professoressa Silvia Bertocco**, mia relatrice, che con suggerimenti e preziose indicazioni ha supportato il lavoro di stesura della mia tesi di laurea.

**Ringrazio tutta la mia famiglia**, in particolare i miei genitori Sonia e Paolo per avermi trasmesso la passione per lo studio e per avermi sempre sostenuta ed incoraggiata ad assecondare le mie inclinazioni. Grazie per aver creduto in me anche quando non ci credevo più nemmeno io. Nei momenti di difficoltà ed incertezza siete stati il mio raggio di speranza. Ringrazio le mie sorelle Silvia ed Eva per essermi sempre state accanto e per aver portato tanta pazienza. Siete sempre state pronte a gioire con me ad ogni mio successo raggiunto.

**Ringrazio mia nonna Concetta**, che da sempre fa il tifo per me, per essersi sempre ricordata della data di ogni esame universitario. So che stava aspettando da tempo il momento della mia laurea e penso di averla resa fiera di me oggi.

**Desidero ringraziare Filippo** per avermi sempre dimostrato quanto credesse in me e nelle mie capacità. Grazie per il supporto, la comprensione, la stima e la pazienza.

**Ringrazio Noemi**, mia grande amica d'infanzia e fedele compagna di studi, con la quale ho sempre condiviso le gioie ed i dolori della mia vita da studentessa.

**Alle amiche di sempre**, in particolare Sima, Dana, Gianna, Anna, Laura, Martina e Nicole, dico un sincero grazie per avermi sempre saputo ascoltare, confortare e per non avermi mai lasciata sola. Siete sempre state al mio fianco ed è come se questo traguardo fosse anche un pò vostro.

**Ai miei amici**, e soprattutto a Michael, Giovanni e Francesco, per essere sempre stati presenti ogni volta che ne avevo bisogno. Ringrazio per aver ascoltato i miei sfoghi e per avermi regalato momenti di spensieratezza e divertimento.

**Ringrazio le mie compagne di corso**, Gaia, Alessia e Serena, con le quali ho condiviso ogni momento di questo percorso universitario durante il quale ci siamo sempre confrontate e

sostenute a vicenda.

**Ringrazio tutto lo staff e le ragazze del Terranova**, in particolare le mie responsabili Edita e Sara, perché durante questi anni siete state per me come una seconda famiglia.

**Ringrazio me stessa**, per i miei sforzi e per i miei sacrifici, per le notti passate sui libri e le alzatacce il week-end per riuscire a conciliare la vita da studentessa ed il lavoro. Senza la mia tenacia e la mia determinazione, che mi hanno permesso di non mollare mai, non sarei mai arrivata fino a qui. Che questo traguardo possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.

**Grazie a tutti** quelli che durante questi anni hanno incrociato la loro vita con la mia lasciandomi qualcosa di buono.

Siete stati dei complici, ognuno a suo modo, in questo percorso intenso ed entusiasmante.

*Ad maiora semper!*

## BIBLIOGRAFIA

BRANCHETTI S., *Donne!!! È arrivato lo Smart Working. Opportunità o trappola?*, Edizioni Leima, Palermo, ottobre 2020.

CARUSO B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?* RIDL, 2020.

D'AMORA F., GIULIANO S. E CAMPAGNOLI M., *La visione delle risorse umane*, in CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (a cura di), *Smart Working Disciplina e scenari*, Giuffrè, Milano 2021.

DEL CONTE M., *Prospettive di lavoro agile oltre l'emergenza*, in MARTONE M. (a cura di), *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020.

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro*, Giuffrè, giugno 2020.

DE LUCA TAMAJO R., *L'esperimento emergenziale e post emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, in MARTONE M. (a cura di), *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020.

DE MASI D., *Smart working La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi editori, Venezia, ottobre 2020.

FENOGLIO A., *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione* in Rivista italiana di diritto del lavoro, 2020.

GENIN E', *Proposal for a theoretical Framework for the Analysis of Tyme Porosity*, in International Journal of Labour Law and Industrial Relations, Wolters Kluwer, 2018.

LEONARDI M., *Il valore strategico del lavoro da remoto nel pubblico impiego*, in MARTONE M. (a cura di), *Il lavoro da remoto per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020.

MAFFEI F., *L'esperimento emergenziale e post emergenziale del lavoro agile: consuntivo e spunti di riforma*, in MARTONE M. (a cura di), *Il lavoro da remoto per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020.

MORTONE M., *Il lavoro da remoto e la trappola della produttività*, in MARTONE M. (a cura di), *Il lavoro da remoto per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, ottobre 2020.

PATRIZI A., EBREO A., *L'innovazione tecnologica e la riconfigurazione del tempo di lavoro nel lavoro agile*, in CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (a cura di), *Smart Working Disciplina e scenari*, Giuffrè, Milano 2021.

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

RUSSO M., *Esiste il diritto alla disconnessione? Qualche spunto di riflessione alla ricerca di un equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1° settembre 2020.

*Smart Working Disciplina e scenari*, in CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A. (a cura di), Giuffrè, Milano 2021.

*Smart working il domani è già arrivato, riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 Ore*, in *Il SOLE 24 ORE* (a cura di), Milano, settembre 2020.

*Smart Working le regole applicative*, in BARETTA L., CALAFIORI B., ROSSI G., VIANELLO S. (a cura di), fondazione commercialisti di Milano, i quaderni nr. 76.

*Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità*, in LIVRAGHI R. E BARANI A. (a cura di), *L'economia ai tempi del covid-19*, Franco Angeli, 2020.

TILLEY A., "Zoom Targets Prolonged Remote-Work Era as Coronavirus Drags On", *The Wall Street Journal*, 15 luglio 2020.

TOPO A., intervento nel seminario promosso dall'Università degli Studi di Padova "Diritto del lavoro e della previdenza sociale di fronte all'emergenza Covid-19: la seconda ondata", Padova, dicembre 2020.

TORRE T., *Smart Working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza*, in *Electronic journal of management* nr. 1, 2020.

VALLEBONA A., *Breviario di diritto del lavoro*, G. Giappichelli, Torino, ottobre 2018.

VERZARO M., *Fattispecie della prestazione agile e limite dell'autonomia individuale* in *Rivista italiana del lavoro*, 2019.

ZAMPERINI N., *Lavorare (da casa) stanca, rischi ed opportunità dello Smart Working*, Castelvecchi, Roma, ottobre 2020.

ZAPPALA' S., *Smart working e fattori psico-sociali*, in M. NERI (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, TAO digital library, 2017.



## SITOGRAFIA

“*Accordo europeo sullo stress sul lavoro*”, accordo siglato da CES - sindacato Europeo -, UNICE- “confindustria europea” -, UEAPME - associazione europea artigianato -, CEEP - associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale -, 8 ottobre 2004, Bruxelles in [http://webca.ca.infn.it/sicur/Stress/Accordo\\_EU.pdf](http://webca.ca.infn.it/sicur/Stress/Accordo_EU.pdf)

“*Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro-europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE, UEAPME, CEEP e CES*”, 9 giugno 2008 in [http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/accordo\\_interconfederale\\_9\\_6\\_2008.pdf](http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/accordo_interconfederale_9_6_2008.pdf)

“*Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro-europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES*”, 9 giugno 2004 in [https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

ADAPT SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI E DI LAVORO, “*Le problematiche del recesso in Smart Working*”, 18 aprile 2019 in <http://www.bollettinoadapt.it/leproblematiche-del-recesso-in-smart-working/>

ANITEC-ASSIFORM – Associazione italiana per l'Information and Communication Technology (ITC) - in <https://www.anitec-assinform.it/comunicati-stampa/il-futuro-dello-smart-working-sfide-e-opportunita-per-una-normalita-sostenibile-e-inclusiva>

“*Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro*”, Decreto Legislativo 8 aprile 2003 n. 66 pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 87 del 14 aprile 2003 in <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>

Brocardi, art. 2087 Codice Civile in <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2087.html>

CAMPOSANO C. in <https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/lavoro-agile-smart-working/>

CAPOFERRO P., “*Il fenomeno dello Smart Working è ormai una realtà per le aziende e le PA italiane. Ma di che cosa si tratta, come funziona, a che punto siamo in Italia, qual è il quadro normativo e quali proroghe ha previsto il governo? Ecco tutto quello che c'è da sapere*” in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosiimportante-per-il-business/>

CAVALLARI G., “*DESI 2021: prosegue il ritardo digitale dell’Italia, ma con la prospettiva di cambiamento grazie al PNRR*”, 18 novembre 2021 in <https://www.iusinitinere.it/desi-2021-prosegue-il-ritardo-digitale-dellitalia-ma-con-la-prospettiva-di-cambiamento-grazie-al-pnrr-40416>

COLUCCIA P., “*Il lavoro come fatto sociale. Morfogenesi sociale e principi di una teoria relazionale del lavoro*” in <https://digilander.libero.it/paolocoluccia/donati1.htm>

“*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena*”, L. 6 maggio 2021 n.61 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/L-6-maggio-2021-n-61.pdf>

“*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, recante misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali*” legge n. 122 del 4 agosto 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/08/19/22G00127/sg>

“*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24, recante disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell’epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza*” legge n. 52 del 19 maggio 2022 in <https://www.normattiva.it/urires/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2022;52>

CORBOLANTE L., “*Lavorare da casa non è Smart Working*” in <http://blog.terminologiaetc.it/2020/03/09/significato-smartworking/>

CORSO M., “*Lo smart working non piace più? Ecco l’errore più grave*”, 14 luglio 2020 in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-non-piace-piu-corso-polimi-ecco-lerrore-piu-grave/>

DAGNINO E., MENEGOTTO M., PELUSI M. L., TIRABOSCHI M., “*Guida pratica al lavoro agile dopo la legge 81/2017*”, ADAPT University Press, 2017 in [https://www.cnit.it/wp-content/uploads/2020/05/guida\\_pratica\\_lavoro\\_agile.pdf](https://www.cnit.it/wp-content/uploads/2020/05/guida_pratica_lavoro_agile.pdf)

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 febbraio 2020 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20A01228/sg>

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021 in <https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12267/DPCM-23.9.2021-Brunetta-smart-working.pdf>

DI CARLUCCIO C., “*SARS-CoV-2 e contagio del lavoratore. Note sulla malattia-*

*infortunio*” in <https://www.judicium.it/wp-content/uploads/2020/06/C.-Di-Carluccio.pdf>

DI MARIO A. in <https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/lavoro-a-domicilio/>

DI MARIO A. in <https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/telelavoro/>

*“Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza”* decreto legge n. 24 del 24 marzo 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

DI ROCCO M., *“Tutti i requisiti per la validità dell'”accordo”*, 18 aprile 2011 in <https://st.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2011-04-18/tutti-requisiti-validita-accordo-064010.shtml>

GARLANI R., *“Il lavoro agile nel laboratorio della pandemia”*, 6 aprile 2021 in [https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/2021\\_2\\_10\\_Galardi.pdf](https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/2021_2_10_Galardi.pdf)

GUERRA M.C., *“La riforma degli ammortizzatori sociali: lezioni dalla crisi pandemica”*, giovedì 25 marzo 2021 in <https://www.italianieuropei.it/italianieuropei-22021/item/4494-la-riforma-degli-ammortizzatori-sociali-lezioni-dalla-crisi-pandemica.html>

<http://bancadati.anpalservizi.it>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia)

<https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>

<https://www.fluida.io/blog/telelavoro-e-smart-working-quali-differenze/>

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

<https://smartworkingmagazine.com>

<https://www.studiolegalegaldieri.com/articoli-e-relazioni/telelavoro>

<http://www.telelavorare.org>

*“Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile”* in <https://www.inail.it>

IODICE D., COLOMBANI R. in [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29946/mod\\_resource/content/1/wp\\_9\\_2017\\_iodice\\_colombani.%20pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29946/mod_resource/content/1/wp_9_2017_iodice_colombani.%20pdf)

IOZZI G., MARIANI A., GAMBASSI R., *“Le opportunità del Telelavoro. Il telelavoro come miglioramento dell’equilibrio tra vita familiare e lavorativa. Indagine di fattibilità”*, Siena, aprile 2002 in <http://www.giovaniozzi.it/pdf/iltele.pdf>

ISTAT, *“Situazione e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria covid-19”*, 15 giugno 2020 in <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

JIANG M., *“The reason Zoom calls drain your energy”*, BBC, 22 aprile 2020 in <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>

LACROCE M.T., *“Smart working in Italia: un’occasione da non sprecare; difficoltà e opportunità di quella che è stata una vera e propria “rivoluzione”*. La differenza tra smart working e telelavoro, 11 settembre 2021 in [https://www.nonsprecare.it/smart-working-italia-dati?refresh\\_cens](https://www.nonsprecare.it/smart-working-italia-dati?refresh_cens).

*“Lavoro agile, D.M. n. 149/2022: modalità di comunicazione telematica dal 1° settembre 2022”* Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 149 del 22 agosto 2022 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Lavoro-agile-DM-149-2022-modalita-di-comunicazione-telematica-dal-1-settembre-2022.aspx>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *“Donne e lavoro: le misure a favore dell’occupazione femminile”* in <http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/ProgettiAzioni/Donne-e-lavoro/Pages/default.aspx>

*“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”*, L. 22 maggio 2017 n. 81 in <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

*“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonche’ di politiche sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19”* decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

*“Misure urgenti in materia di semplificazioni fiscali e di rilascio del nulla osta al lavoro, Tesoreria dello Stato e ulteriori disposizioni finanziarie e sociali”* decreto legge n. 73 del 21 giugno 2022 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/21/22G00086/sg>

*“Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del mobility manager”*, ministero della transizione ecologica, decreto 12 maggio 2021 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/26/21A03111/sg>

*“Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”*, decreto dell’8 ottobre 2021 in [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12268/20211013\\_245\\_DM\\_Brunetta.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12268/20211013_245_DM_Brunetta.pdf)

*“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*, decreto legislativo del 30 marzo 2001, n.165 in [https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001\\_0165.htm](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001_0165.htm)

*“Oggetto della valutazione dei rischi”*, art. 6, decreto legislativo n. 81 del 2008 in <https://www.medicoeleggi.com/argomenti000/italia2008/400116-6.htm>

*“Oggetto della valutazione dei rischi”*, art. 28, comma 1, decreto legislativo n. 81 del 2008 in <https://www.medicoeleggi.com/argomenti000/italia2008/400116-28.htm>

POLICARPIO I., *“Perché si dice “Smart Working?”*, 2 dicembre 2020 in <https://www.money.it/Perche-si-dice-smart-working>

*“Preintesa relativa al contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto funzioni centrali del triennio 2019-2021”* del 21 dicembre 2021 in [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12452/Preintesa%20e%20frontespizio%20CCNL%20Comparto%20FC%202019\\_2021.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/12452/Preintesa%20e%20frontespizio%20CCNL%20Comparto%20FC%202019_2021.pdf)

*“Proroga dello stato di emergenza nazionale e ulteriori misure per il contenimento della diffusione dell’epidemia da COVID-19”*, decreto legge n. 221 del 23 dicembre 2021 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/12/24/21G00244/sg>

Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, 7 dicembre 2021 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Protocollo-Nazionale-sul-Lavoro-Agile-nel-settore-privato.aspx>

Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, 7 dicembre 2021 in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>

SANITA’ ED INFORMAZIONE, *“Smart Working: gli effetti su corpo e mente”*, 24 settembre 2021 in <https://www.sanitainformazione.it/serveundottore/benessere/smartworking-gli-effetti-su-corpo-e-mente/>

Senato della repubblica, art. 2 Costituzione in <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-2>

*“Smart working in Italia al tempo del COVID19: vantaggi, risultati e obiettivi per il futuro”* in <https://www.whappy.it/smart-working-italia/>

*“Smart Working rischi e rimedi”*, 3 marzo 2021 in <https://www.my-personaltrainer.it/benessere/smart-working-isolamento-iperconnessione.html>

Tgcom24lavoro, *“Lo Smart Working piace ai giovani ma senza perdere il contatto con l’ufficio”*, 29 settembre 2020 in [https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/lavoro/quanto-conta-lo-smart-working-nel-dream-job-dei-giovani-lavoratori-\\_23486144-202002a.shtml](https://www.tgcom24.mediaset.it/tgcomlab/lavoro/quanto-conta-lo-smart-working-nel-dream-job-dei-giovani-lavoratori-_23486144-202002a.shtml)

WORLD ECONOMIC FORUM, *“Future of jobs: The top ten skills to be developed by 2025”* in <https://www.coorpacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/future-of-jobs-the-top-10-skills-to-be-developed-by-2025/>